

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH /MADRASAH
(MBS/M) DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI
MIN HADILUWIH KABUPATEN SRAGEN
TAHUN AJARAN 2013/2014**



**SUKAT
NIM :26.11.7.3.039**

Tesis Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapat Gelar Magister

**PROGRAM PASCA SARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM
NEGERI SURAKARTA
PROGRAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
TAHUN 2016**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH /MADRASAH
(MBS/M) DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI
MIN HADILUWIH KABUPATEN SRAGEN
TAHUN AJARAN 2013/2014**

Sukat

ABSTRAK

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu konsep pengelolaan yang menawarkan otonomi kepada sekolah untuk pengambilan keputusan dalam upaya melibatkan seluruh komponen sekolah secara efektif dan efisien sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di MIN Hadiluwih Sumberlawang tahun ajaran 2013/2014 dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Jenis Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan strategi penelitian tunggal terpancang. Penelitian ini dilakukan di MIN Hadiluwih Kecamatan Sumber Lawang Kabupaten Sragen. Waktu Penelitian selama 5 bulan yaitu dari Nopember 2013 sampai Maret 2014. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah informan, tempat dan peristiwa, serta dokumen. Teknik pengumpulan data adalah dengan observasi, wawancara dan analisis dokumen. Validitas data menggunakan triangulasi data. Sedangkan data dianalisis dengan model interaktif yang terbagi dalam pengumpulan data, reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah di MIN Hadiluwih dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan berpedoman pada PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada BAB II pasal 2 ayat (1) mengenai 8 standar pendidikan. Berdasarkan Hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa : (1) Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MIN Hadiluwih Sumberlawang tahun ajaran 2013/2014 mencakup komponen- komponen , yaitu: Standar Isi ,Standar Proses ,Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana ,Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan ,Standar Penilaian. (2) Proses penyusunan program sekolah dalam konteks MBS di MIN Hadiluwih Sumberlawang mengedepankan adanya komunikasi terbuka dan pengambilan keputusan bersama dalam memutuskan suatu kebijakan sekolah. (3) Implementasi Manjemen Berbasis Sekolah di MIN Hadiluwih Sumberlawang terbukti memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan, hal tersebut dapat dilihat dari input, proses, dan output serta prestasinya.

Kata Kunci : *Implementasi, manajemen, mutu*

**IMPLEMENTATION OF SCHOOL / MADRASAH BASED
MANAGEMENT ON THE EFFORTS OF ENHANCING THE QUALITY
OF EDUCATION IN MIN HADILUWIH SRAGEN
EDUCATION YEARS 2013/2014**

SUKAT

ABSTRACT

School-Based Management is a management concept which offers autonomy to the school in making decision on the effort of involving the entire school management effectively and efficiently to improve the quality of education. The purpose of this study is to determine the implementation of School-Based Management (MBS) at MIN hadiluwih, Sumberlawang 2013/2014 to improve the quality of education.

This research used qualitative descriptive method with established single research strategy. This research was conducted at MIN hHadiluwih, Sumberlawang, Sragen. The research was conducted for 5 months, from November 2013 to March 2014. The data used in this study is an informant, places and events, as well as documents. The data collection techniques are observation, interviews and document analysis. The validity of the data is using triangulation data. However the data is analyzed by an interactive model that is divided in data collection, data reduction, data presentation, and conclusion.

The result of this study shows that the implementation Of School / Madrasah Based Management at MIN Hadiluwih to improve the quality of education based on the Regulation No. 19 Year 2005 On National Education Standards in Chapter II Article 2 Paragraph (1) regarding eight educational standards. Based on these results, it can be concluded that: (1) Implementation of School-Based Management (MBS) at MIN Hadiluwih, Sumberlawang 2013/2014 include components, i.e. The content standards, the process standards, the graduates competency standards, the teachers and the staffs standards, the facilities and infrastructure standards, the management standards, the financing standards, the assesment standards. (2) The process of developing the school program of MBS at MIN Hadiluwih, Sumberlawang prioritizes an open communication and making a decision in deciding school policy. (3) The implementation of School-Based Management at MIN Hadiluwih, Sumberlawang, Sragen proves the influence on improving the quality of education, it can be seen from the input, process and output and accomplishments.

Key Words : *Implementation, Management, and Quality.*

ملخص

تطبيق إدارية على أساس المدرسية (MBS) لتنمية جودة التعليم بمدرسة الابتدائية هاديلوويه في مدينة

سراجين لعام الدراسة 2014/2013

كاتب : سوكت

إدارية على أساس المدرسية هي إدارة التي اعطى الحرية إلى رئيس المدرسة لأخذ القرار بطريقة المشاورة بجميع الأعضاء المدرسة فعالية وكفائية لتنمية جودة التعليم. و الغرض من هذا البحث هو لمعرفة تطبيق إدارية على أساس المدرسية بمدرسة الابتدائية هاديلوويه في مدينة سراجين لتنمية جودة التعليم.

و الطروق لهذا البحث باستخدام و صف نوعي بأستراتيجية بحث الأعزب الراسخ. اقام هذا البحث بمدرسة الابتدائية هاديلوويه في مدينة سراجين. و نتهزنا اوان لبحث قدر خمسة أشهر من شهر نوفمبر 2013 إلى شهر مارس 2014. مصدر البيانات في هذا البحث هو مخبر، وكان و وقوع، و وثائق. و طريقة لجمع البيانات بالرصد، و الحوار، و تحليل الوثائق. صحة البيانات بالثلاث البيانات. و تحليلها بالتفاعي تنقسم على جمع البيانات، و تقليص البيانات، و عرض البيانات، و أخذ الإستنباط.

ظهر من هذا البحث على ان تصديق إدارية على أساس المدرسية (MBS) لتنمية جودة التعليم بمدرسة الابتدائية هاديلوويه في مدينة سراجين مستندا على قانون رقم 19 لسنة 2005 عن معيار التعليم الوطنية في باب II فصل 2 بأية (1) عن 8 معايير التعليم. نستطيع ان نأخذ الإستنباط على أن : (1) تطبيق إدارية على أساس المدرسية (MBS) بمدرسة الابتدائية هاديلوويه في مدينة سراجين لعام الدراسة 2014/2013 يستولى على عناصر الأتية، معيار لمحتوى، معيار القياسية، معيار الكفاءات الخريج، معيار التعليمية و المعلمين، معيار بنية التحتية، معيار التمويل، معيار إدارية، معيار انتاجية، (2) عمالية في تقرير البرامج المدرسية إدارتا على أساس المدرسية بمدرسة الابتدائية هاديلوويه بطريقة المشاورة بجميع الأعضاء المدرسية في تقرير جميع القرار للمدرسة، (3) تطبيق إدارية على أساس المدرسية (MBS) بمدرسة الابتدائية هاديلوويه في مدينة سراجين تؤثر اثرا حسنا لتنمية جودة التعليم، نستطيع ان ننظر ذلك الأثر من مساهمة، عملية، إنتاجية، و إنجازية.

الكلمات الرئيسة : تطبيق، إدارية، جودة

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH /MADRASAH
(MBS/M) DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI
MIN HADILUWIH KABUPATEN SRAGEN
TAHUN AJARAN 2013/2014**

Disusun Oleh :

SUKAT

NIM : 26.11.7.3.039

Telah dipertahankan di depan Majelis Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Pada hari **Kamis tanggal 10 bulan Maret Tahun 2016**
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister
Pendidikan Islam (M.Pd.I)

Surakarta 10 Maret 2016

Ketua Sidang

Sekretaris Sidang

Dr.Imam Mujahid, S.Ag.,M.Pd

Dr. Muh. Bisri, M.Pd.

NIP. 19740509 200003 1 002

NIP. 19620718 199303 1 003

Penguji Utama,

Penguji I,

Dr. H. Lukman Harahap, S.Ag., M.Pd.

Prof. Drs. H. Rohmat, M.Pd., Ph.D

NIP. 19730902 199903 1 003

NIP. 19600910 199203 1 003

Direktur Program Pascasarjana,

Prof. Drs. H. Rohmat,M.Pd.,Ph.D

NIP. 19600910 199203 1 003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar magister dari Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Tesis ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surakarta, 10 Maret 2016

Yang menyatakan,

Sukat
NIM. 261173039

MOTTO

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَيْسَ الْغِنَى
عَنْ كَثْرَةِ الْعَرَضِ وَلَكِنَّ الْغِنَى غِنَى النَّفْسِ (متفق عليه)

Artinya :

Dari Abu Hurairah r.a. dari Nabi saw., beliau bersabda: " Kekayaan itu bukan banyaknya harta-benda tetapi kekayaan (yang sebenarnya) itu adalah kekayaan jiwa". (HR. Bukhari-Muslim)

PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan untuk....

1. Ayahku yang kubanggakan Mitro dan Ibunda tercinta Hj. Ngatmi yang selalu memotivasiku dan mendoakkanku untuk selalu berbuat yang terbaik
 2. Istriku tercinta Hj.Dra.Sundarti dengan kesabaran dan penuh cinta kasih mendukung studiku
 3. Putriku tersayang Armila Khoirunnisak yang selalu memacu semangatku belajar.
 4. Kakak- kakaku dan adiadiku yang selalu memotifasiku dan mendoakannya demi kesuksesanku
- ☞ Bersamanya aku ingin hidup dalam satu rasa dan jiwa dengan mencurahkan kasih sayang pengorbanan dan tanggungjawab guna mencapai cinta dan ridla Allah SWT. Serta senantiasa mengikat kami dengan ikatan kasih sayang hingga di surga nanti.

”KATA PENGANTAR”

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul:

“Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah /Madrasah (MBS/M) Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen Tahun Ajaran 2013/2014”

Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Baginda Muhammad Rosullah SAW, keluarga, sahabat, dan seluruh umat yang setia mengikuti sunnah-Nya sampai akhir zaman.

Dalam penyusunan Tesis ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan penyusunan Tesis ini tidak lepas atas bantuan, dorongan, dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bp. Dr. Mudhofir, S.Ag, M.Pd Selaku Rektor Institut Agama Islan Negeri Surakarta.
2. Bp. Prof. Drs. Rahmat, M.Pd, Ph.D. Direktur Program Pascasarjana IAIN Surakarta yang sekaligus sebagai pembimbing I, yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian, dan bimbingan serta pengarahan sehingga memperlancar penyusunan tesis ini
3. Bp. Dr. H. Baidi, M.Pd. Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Surakarta.

4. Bp. Dr.Muh. Bisri, M.Pd sebagai pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis demi lancarnya penulisan tesis ini.
5. Semua Dosen Pasca Sarjana IAIN Surakarta beserta stafnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu kelancaran studi, baik secara langsung maupun tidak langsung.
6. Tim Penguji Tesis yang telah menguji kami dan memberikan beberapa masukan demi baiknya tesis ini sehingga bisa disahkan sebagai syarat mencapai gelar magister Pendidikan Islam (M.Pi).
7. Bp. H.Kumaidin, M.Ag. Sebagai kepala MI Negeri Sumberlawang yang telah memperkenalkan penulis untuk mengadakan penelitian dalam rangka terselesaikannya penulisan Tesis ini.
8. Semua guru dan karyawan MIN Hadiluwih Sumberlawang yang telah banyak membantuan demi kelancaran penulisan Tesis ini.
9. Ibu dan Bapak tercinta yang dengan tulus memberikan dukungan terutama doa beliau yang diucapkan dalam setiap helaan nafasnya yang tidak ternilai harganya demi kesuksesan perjalanan hidup putra-putrinya.
10. Istriku tercinta yang telah memberikan motivasi, dorongan dan doa demi terselesainya penulisan tesis ini.
11. Putriku tercinta yang telah memberikan semangat dan doanya.
12. Saudara-saudaraku tersayang yang tidak pernah jenuh memberikan doa dan motivasinya sehingga penulis tidak pernah putus asa untuk menyelesaikan tesis ini.

13. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulisan tesis ini.

Dengan memohon Ridlo Allah SWT, semoga semua kebaikan yang tersebut di atas mendapat balasan yang lebih baik. Amin. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, kritik dan saran yang bersifat membangun selalu penulis harapkan demi perbaikan tesis ini. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca, dan seluruh pemangku kepentingan dalam dunia pendidikan.

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	v
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	vi
MOTTO	vii
PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Sistematika Penulisan	11
BAB II. KAJIAN TEORI	
A. Teori Yang Relevan	13
1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah	13
2. Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	14

3. Strategi Pencapaian Manajemen Berbasis Sekolah	17
4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah	23
5. Pentingnya MBS untuk dilaksanakan di sekolah/madrasah .	28
6. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah	29
7. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah	32
8. Ukuran Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah	48
9. Masalah dan Kegagalan dalam Implementasi MBS	52
10. Mutu Pendidikan Madrasah	54
11. Standar Mutu Madrasah	57
12. Prinsip-prinsip Peningkatan Mutu Pendidikan	62
13. Ciri-ciri Mutu Pendidikan	66
14. Penjaminan Mutu Pendidikan	68
15. Pengembangan Mutu Madrasah	70
16. Dasar Ajaran Islam Tentang Mutu	76
17. Penerapan Prinsip Mutu Dalam pendidikan	79
18. Siklus Peningkatan Mutu Pendidikan	83
B. Penelitian Yang Relevan	87

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	91
B. Latar Seting Penelitian	92
C. Subjek dan Informan penelitian	93
D. Metode Pengumpulan Data	94
E. Uji Validitas/Keabsahan Data	98

F. Teknik Analisis Data	101
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Data.....	105
1. Profil Madrasah	105
B. Hasil Penelitian	117
1. Implementasi MBS/M di MI Negeri Hadiluwih	
Sumberlawang Dalam Upaya Peningkatan Mutu	117
2. Keterlibatan Masyarakat	143
3. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan MBS/M	
di MI Negeri Hadiluwih	147
C. Pembahasan Penelitian	150
1. Implementasi MBS/M MIN Hadiluwih	150
2. Peran Serta Masyarakat dalam Penerapan MBS/M	163
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	164
B. Implikasi	169
C. Saran	170
DAFTAR PUSTAKA	172
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	173

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Daftar Guru dan Karyawan MIN Hadiluwih	115
Tabel 4.2	Struktur Kurikulum MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang Sesuai Pemerintah	119
Tabel 4.3	Struktur Kurikulum yang dikembangkan berdasarkan Rapat Madrasah dengan Komite, Tokoh pendidikan dan orang tua Murid	120

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Tata nilai Lembaga Pendidikan Madrasah	58
Gambar 3.1 Tahap analisis data model interaktif	104
Gambar 4.1 Struktur Organisasi MI Negeri Hadiluwih	109
Gambar 4.2 Struktur Komite MI Negeri Hadiluwih	111

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1a Pedoman Wawancara kepala Sekolah	180
Lampiran 1b Pedoman Wawancara Guru	182
Lampiran 1c Pedoman Wawancara Bendahara Sekolah	183
Lampiran 1d Pedoman Wawancara Komite Sekolah/Madrasah	184
Lampiran 2 Pedoman Observasi	185
Lampiran 3 Pedoman Analisis Dokumen	186
Lampiran 4 Surat Permohonan Ijin Penelitian	187
Lampiran 5 Surat Keterangan melaksanakan Penelitian	188

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi bidang politik di Indonesia pada penghujung abad ke 20 Masehi telah membawa perubahan besar pada kebijakan pengembangan sektor pendidikan, yang secara umum bertumpu pada dua paradigma baru yaitu otonomisasi dan demokratisasi. Otonomisasi dan demokratisasi pendidikan merupakan kebijakan yang mendorong para pengelola sektor pendidikan pada daerah, yang implementasinya ditingkat sekolah, baik rencana pengembangan sarana dan alat, ketenagaan, kurikulum serta berbagai program pembinaan siswa, semua diserahkan pada sekolah untuk merancanginya serta mendiskusikannya dengan mitra horizontalnya dan komite sekolah.

Manajemen dalam otonomi pendidikan, yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan. Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma top-down atau sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten dengan paradigma bottom-up atau desentralistik, dalam wujud pemberdayaan sekolah/ madrasah, yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan dibuat oleh mereka yang berada di garis depan, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan,

dan terkena akibatnya secara langsung, yakni guru dan kepala sekolah/madrasah.

Otonomisasi sektor pendidikan kemudian mendorong pada sekolah, agar kepala sekolah dan guru memiliki tanggung jawab besar dalam peningkatan kualitas proses pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hasil belajar. Baik dan buruknya kualitas hasil belajar siswa menjadi tanggung jawab besar para guru dan kepala sekolah, karena pemerintah daerah hanya memfasilitasi berbagai aktivitas pendidikan, baik sarana prasarana, ketenagaan, maupun berbagai program pembelajaran yang direncanakan sekolah.

Terkait dengan itu, pemerintah mengeluarkan undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, sebagai pengganti undang-undang nomor 2 tahun 1989. Salah satu Isu penting dalam undang-undang tersebut adalah pelibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan, sebagaimana ditegaskan pada pasal 8 bahwa masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan dan pasal 9 masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan. Pasal ini merupakan kelanjutan dari pernyataan pada pasal 4 ayat 1 bahwa pendidikan di Indonesia diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif.

Peraturan perundang-undangan dimaksudkan untuk membantu penyelenggaraan pendidikan, tenaga pendidik dan masyarakat, sehingga

mereka mengetahui, memahami dan sekaligus mensosialisasikan aturan-aturan tersebut secara lebih luas dan pada gilirannya upaya peningkatan kualitas pendidikan menjadi tanggung jawab bersama.

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat yang berupaya untuk peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah, dalam kerangka inilah Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) sebagai alternatif yang ditawarkan oleh paradigma baru pendidikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh E.Mulyasa bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah (E. Mulyasa, 2011:11).

MBS dipandang berpotensi meningkatkan partisipasi masyarakat, dalam upaya pemerataan dan efisiensi di bidang pendidikan. MBS akan meningkatkan responsive sekolah terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat, pada MBS pemerintah memberikan otonomi yang seluas-luasnya kepada sekolah untuk menentukan sendiri bagaimana kurikulumnya, bagaimana

mengelola sumber daya yang ada dan sebagainya. Masing-masing sekolah bebas merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan sumber dayanya dan mengendalikan sekolahnya, walaupun kebijakan strategis masih ada di pemerintah pusat.

MBS pada Madrasah di kenal dengan MBM yakni Manajemen Berbasis Madrasah atau Madrasah Based Management, MBM merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif. MBM merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada madrasah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Melalui pelibatan masyarakat dalam pengelolaan madrasah, pemerintah akan terbantu baik dalam kontrol ,evaluasi, peningkatan mutu maupun dalam pembiayaan pelayanan pendidikan sehingga pendidikan akan lebih berkualitas.

Dengan latar belakang tersebut jelas bahwa Manajemen Berbasis Madrasah merupakan suatu penawaran bagi madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi peserta didik karena MBM memberi peluang bagi kepala madrasah, guru, dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di madrasah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara kaffah (menyeluruh). Pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional pada tanggal 2 Mei 2002 telah mencanangkan Gerakan peningkatan mutu Pendidikan.

Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidak- benaran dan dari buruknya akhlak dan keimanan (Dedy Mulyasana, 2011: 120). Pendidikan bermutu lahir dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*) dengan materi dan sistem tata kelola yang baik (*good governance system*) dan disampaikan oleh guru yang baik (*good teachers*) yakni :

1. Perencanaan pendidikan yang baik yaitu suatu perencanaan pada pendidikan yang dapat mempersiapkan peserta didik dapat mempertahankan hidup dengan baik saat ini dan mengembangkan kehidupannya dimasa mendatang dan membekali mereka ketika manusia menghadap Allah Swt. Dengan kata lain menjadikan manusia terhormat di dunia dan selamat serta bahagia di akhirat.
2. Materi pelajaran yang baik kreterianya yaitu ada manfaatnya pada peserta didik baik dirasakan langsung atau dirasakan kemudian, memberi peningkatan wawasan secara terus menerus pada peserta didik, memberi tambahan pengalaman yang berharga pada peserta didik, menumbuhkan

semangat, motivasi, kreativitas berfikir bagi peserta didik dan mampu mengubah sikap, pemikiran dan perilaku kearah pembentukan watak/kepribadian yang lebih matang.

3. Tata kelola pendidikan yang baik, ada beberapa prinsip yang harus dipegangi dalam upaya peningkatan mutu madrasah diantara prinsip tata kelola yang baik :
 - a. Tata kelola yang konprehensif, yakni pembangunan pendidikan yang memperhatikan kualitas guru, budaya belajar peserta didik, sarana dan prasarana, Manajemen pendidikan, kebijakan dan program, serta produk dan daya dukung lingkungan artinya jika produk (lulusan) bergeser maju sepuluh langkah kedepan maka anggaran pun harus naik sepuluh langkah, kultur dan kinerja guru juga bergerak sepuluh langkah kedepan, demikian juga budaya belajar siswa , sarana dan prasaran, daya dukung program dan kebijakan.
 - b. Tata kelola pendidikan dilakukan dengan memperhatikan antar fungsi dan peran antar komponen satu dengan lainnya contohnya jika tujuan pendidikan untuk mencetak peserta didik yang cerdas maka pemimpin harus menghitung jumlah pesertanya lalu dihitung biaya yang dibutuhkan sesuai dengan jumlah yang di butuhkan jangan sampai tidak seimbang, disamping pembiayaan juga harus didukung proses pembelajaran yang mampu merangsang terbentuknya peserta didik yang cerdas, sarana dan prasarana, manajemen pendidikan

- c. Tata kelola yang bersifat terukur, yaitu sekecil apapun anggaran yang keluar harus menghasilkan produk pendidikan.
- d. Berkeseimbangan, tata kelola yang berprinsip berkeseimbangan antara kekuatan satu komponen dengan komponen lainnya, umpamanya apa bila anggarannya kuat maka harus ditujukan pada perbaikan pada sarana dan prasarana, kultur dan kinerja guru dan budaya belajar juga harus lebih baik.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan tersebut madrasah diyakini mampu menjadi lembaga pendidikan yang mampu mengantarkan peserta didik pada ranah yang lebih komprehensif, meliputi aspek-aspek intelektual, moral, spiritual dan ketrampilan secara terpadu. Madrasah diyakini mampu mengintegrasikan kematangan religius dan keahlian ilmu modern kepada peserta didik sekaligus. Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam setidaknya-tidaknya mempunyai empat latar belakang yaitu: (1) Sebagai manifestasi dan realisasi pembaharuan sistem pendidikan Islam. (2) Usaha penyempurnaan terhadap sistem pesantren terhadap suatu sistem pendidikan yang lebih memungkinkan lulusan untuk memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum, misalnya masalah kesamaan kesempatan kerja dan perolehan ijazah (3) Adanya sikap mental golongan umat Islam khususnya santri yang terpuak pada barat sebagai sistem pendidikan mereka. (4) Sebagai upaya untuk menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilakukan oleh pesantren dan sistem modern dari hasil akulturasi.

Selain itu, madrasah juga ikut berperan dalam menanamkan rasa kebangsaan kedalam jiwa rakyat Indonesia. Namun demikian performa madrasah sampai pada saat ini masih sangat rendah. Pada umumnya, madrasah dianggap sekolah kurang maju. Anggapan tersebut tidak sepenuhnya benar, hal ini karena terdapat juga beberapa madrasah yang lebih maju melebihi sekolah pada umumnya. Salah satunya adalah MIN hadiluwih Kecamatan Sumberlawang.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Hadiluwih kecamatan Sumberlawang kabupaten Sragen adalah salah satu dari 9 MIN yang berada di Kabupaten Sragen atau salah satu dari 70 dari Madrasah Ibtidaiyah yang berada di Kabupaten Sragen yang mana MIN Hadiluwih termasuk yang telah melaksanakan MBS/MBM.

Pada MIN Hadiluwih penerapan MBS/M memang telah banyak peningkatan prestasinya misalnya Hasil UN (Ujian Nasional) tahun kemarin menduduki peringkat I se Kecamatan Sumberlawang, namun jika dilihat dari sisi lain yakni prestasi keluar MIN Hadiluwih masih dipandang rendah hal ini bisa dilihat di Sragen terdapat 70 MI (MIN-MIS) pada setiap tahun diadakan perlombaan dibidang akademik (IPA, Matematika, Bahasa Indonesia dan agama) namun selama tiga tahun terakhir MIN Hadiluwih mengalami penurunan kualitas , terbukti MIN Hadiluwih belum bisa menduduki peringkat tiga besar. Dan pada PORSENI MI se-Jawa Tengah yang dilaksanakan setiap 3 tahun sekali, PORSENI MI tahun 2012 MIN Hadiluwih tidak ada yang mewakili kontingen Kabupaten Sragen maju ke tingkat provinsi Jawa Tengah

diantara seni yang dilombakan pidato tiga bahasa (Bahasa Indonesia, Bahasa Arab dan Bahasa Jawa) dan seni baca al Qur'an, kondisi tersebut berarti kurang sesuai terdapat permasalahan yang perlu dikaji kembali. Hal ini memberi motivasi penulis untuk mengadakan penelitian di MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen kiranya apa yang menjadi kendala atau sebab, kiranya dari dalam atau dari luar dan dengan harapan dengan adanya penelitian ini ditemukan solusinya. Penelitian ini penulis tekankan pada batasan bahasan :

”IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH /MADRASAH (MBS/M) DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MIN HADILUWIH KABUPATEN SRAGEN PADA TAHUN AJARAN 2013/2014 ”

B. Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS) sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Hadiluwih Kabupaten Sragen ?
2. Faktor apa saja yang mendukung implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS) sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Hadiluwih Kabupaten Sragen ?
3. Faktor apa saja yang menghambat implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS) sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Hadiluwih Kabupaten Sragen ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana implementasi MBS di MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung implementasi MBS di MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen dalam upaya peningkatan mutu pendidikan
3. Untuk mengetahui faktor penghambat implementasi MBS di MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dan bagaimana usaha solusinya.

D. Manfaat Penelitian

Setelah penelitian ini selesai dilaksanakan, diharapkan akan bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis :

1. Manfaat teoritis
 - a. Sebagai sumbangan pemikiran yang dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi lembaga pendidikan.
 - b. Menjadi rujukan untuk kegiatan penelitian berikutnya yang relevan dengan pokok permasalahannya.
2. Manfaat praktis
 - a. Bagi Guru

Bagi guru dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengoptimalkan fungsinya sebagai pengajar dan pendidik.
 - b. Bagi kepala madrasah

Bagi kepala madrasah dapat dijadikan masukan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

c. Bagi orangtua/wali

Bagi orangtua/wali dapat dijadikan sebagai masukan-masukan untuk memberikan saran-saran kepada pihak madrasah/sekolah, dan memberikan motivasi kuat dalam ikut andil memajukan pendidikan di madrasah.

E. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah di sini penulis memaparkan sistematika penulisannya sebagai berikut : Bab I Merupakan bab pertama yang berisi pendahuluan, yang didalamnya mencakup Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan Sistematika Penulisan. Pada Bab II : memuat kajian Teori dan Kerangka berfikir terdiri dari: Konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah, karakteristik manajemen berbasis sekolah, pentingnya MBS untuk dilaksanakan di sekolah/madrasah, tujuan manajemen berbasis sekolah/Madrasah, implementasi manajemen berbasis sekolah/madrasah yang pembahasannya mencakup pengertian MBS dan langkah-langkah implementasi MBS, lalu dipaparkan tentang peranan stake holder, ukuran keberhasilan manajemen berbasis sekolah/madrasah dan mutu pendidikan/madrasah, didalam mutu madrasah ini di paparkan: pengertian mutu pendidikan, prinsip-prinsip peningkatan mutu pendidikan, ciri-ciri mutu pendidikan, penjaminan mutu madrasah, pengembangan mutu

madrasah, dasar ajaran Islam tentang mutu, penerapan prinsip mutu dalam pendidikan, siklus peningkatan mutu pendidikan pada bab II di akhiri dengan penyampaian penelitian yang relevan. Bab III : memaparkan tentang metode penelitian yang terdiri dari : Jenis Penelitian, Tujuan Penelitian, Metode Penelitian, Variabel dan Definisi Operasional, Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data, dan Teknik Analisa data. Bab IV : Bab Keempat merupakan Hasil Penelitian terdiri dari : Gambaran Umum Obyek Penelitian, Deskripsi Analisis Data dan Penyajian Hasil Penelitian. Bab V : Tesis ini ditutup dengan Kesimpulan dan Saran-saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Teori Yang Relevan

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah/madrasah

Istilah manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan terjemah dari "*School based management*". Manajemen Berbasis Sekolah merupakan sebuah program yang dicanangkan oleh pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di tingkat Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah.

Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah menurut Dirjen Dikdasmen (2001:2) bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi, dalam rangka Kebijakan Pendidikan Nasional.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah atau madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah atau madrasah sesuai dengan standar pelayanan mutu yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota, (Departemen Agama,2002: 2)

Mulyasa juga memberikan penjelasan MBS merupakan salah satu

wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan (E. Mulyasa, 2011 :24).

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa MBS merupakan model pengelolaan pendidikan yang ditandai dengan otonomi sekolah untuk mengambil keputusan dengan melibatkan seluruh komponen sekolah serta pelibatan komite dan adanya respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat, penyederhanaan birokrasi.

Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah.

2. Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan. Sebagai wujud dari reformasi pendidikan. MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta menjamin yang

bertumpu ditingkat sekolah. Model ini dimaksudkan untuk menjamin semakin rendahnya control pemerintah pusat dan dipihak lain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi.

Di samping itu model pengelolaan sekolah ini juga memiliki potensi yang besar untuk menciptakan kepala sekolah, guru dan administrator yang professional. Dengan demikian sekolah akan bersifat responsive terhadap kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah. Prestasi belajar siswa dapat dioptimalkan melalui partisipasi langsung dari orang tua dan masyarakat. Dengan demikian kalangan professional, orang tua, dan masyarakat dapat saling melengkapi untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan ditingkat sekolah.

Pernyataan Dirjen Pendidikan Australia, Roger Scott (1994) yang mempercayai bahwa:

“Dalam model sekolah ini, guru dan staf lainnya dapat menjadi lebih efektif karena partisipasi mereka dalam membuat keputusan. Dengan demikian rasa kepemilikan mereka terhadap sekolah menjadi lebih tinggi dan penggunaan sumber daya pendidikan lebih baik sehingga diperoleh hasil yang lebih baik. Selanjutnya kepala sekolah akan mempunyai control yang lebih besar terhadap lingkungan sekolah. Sedangkan beban kerja kantor pusat dan daerah dapat dikurangi untuk hanya berkonsentrasi pada peranan mereka dalam melayani sekolah” (Jalal dan Supriyadi, 2001: 160-161).

Dalam MBS delegasi tanggungjawab dan wewenang akan berbeda antara satu sekolah dengan sekolah yang lainnya. Alasannya adalah MBS menawarkan kebebasan yang sangat besar kepada sekolah. Namun hal ini

disertai seperangkat tanggungjawab yang harus dipikul oleh sekolah. Tanggungjawab tersebut adalah terjaminnya partisipasi masyarakat, pemerataan, efektivitas, serta manajemen yang bertumpu ditingkat sekolah. Oleh karena itu, tidak dapat dihindarkan perlunya ada seperangkat peraturan yang memberikan peran tertentu kepada pemerintah pusat dan daerah dalam melaksanakan model ini.

Dalam MBS kepala sekolah dan guru memiliki kebebasan yang sangat luas dalam mengelola sekolah tanpa mengabaikan kebijakan dan prioritas pemerintah. Lingkup strategi yang ditawarkan adalah a) kurikulum yang bersifat inklusif b) proses belajar mengajar yang efektif c) lingkungan sekolah yang mendukung d) sumber daya yang berasas pemerataan dan e) standarisasi dalam hal – hal tertentu, monitoring, evaluasi dan tes. Kelima strategi tersebut harus menyatu dalam empat lingkup fungsi pengelolaan sekolah, yaitu (1) manajemen / organisasi / kepemimpinan, (2) proses belajar mengajar (3) sumber daya manusia, (4) administrasi sekolah.

Berdasarkan kondisi persekolahan di Indonesia, dimana terdapat sekolah yang maju, sedang, kurang. Pada saat ini diperkirakan terdapat tiga tingkatan model yaitu a) sekolah yang dapat melaksanakan MBS secara penuh b) sekolah dengan MBS tingkat menengah (sedang) dan c) sekolah dengan MBS secara minimal. Kriteria dari masing-masing tingkatan tersebut ditentukan oleh sejumlah indikator. Tipe pertama adalah sekolah yang bisa memenuhi semua persyaratan, tipe yang kedua memenuhi

sebagian persyaratan, dan tipe yang ketiga memenuhi beberapa persyaratan atau persyaratan minimal di tentukan (Jalal dan Supriyadi, 2001: 161).

3. Strategi Pencapaian Manajemen Berbasis Sekolah

Kondisi sekolah di Indonesia pada saat krisis sekarang ini sngat bervariasi dilihat dari segi kualitas, lokasi sekolah dan partisipasi masyarakat (orang tua). Kualifikasi sekolah bervariasi dari sekolah yang sangat maju sampai sekolah yang sangat ketinggalan, sedangkan lokasi sekolah bervariasi dari sekolah yang terletak di perkotaan sampai sekolah yang letaknya di daerah terpencil. Demikian pula partisipasi orang tua, bervariasi dari yang partisipasinya tinggi sampai yang kurang bahkan tidak berpartisipasi sama sekali. Kondisi-kondisi tersebut, tampaknya akan menjadi permasalahan yang rumit dan harus diprioritaskan penanganannya pasca krisis.

Oleh karena itu, agar MBS dapat diimplementasikan secara optimal, baik di era krisis maupun pada pasca krisis di masa mendatang perlu adanya pengelompokkan sekolah berdasarkan tingkat kemampuan manajemen masing-masing. Pengelompokkan ini dimaksudkan untuk mempermudah pihak-pihak terkait dalam memberikan dukungan (Mulyasa, 2004: 15).

a. Pengelompokan Sekolah

Berdasarkan kemampuan manajemen, dengan memper-timbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam hal ini sedikitnya akan ditemui

tiga kategori sekolah, yaitu baik, sedang dan kurang, yang tersebar di lokasi-lokasi maju, sedang dan ketinggalan. Setiap kelompok sekolah, menggambarkan juga tingkat kemampuan dalam rangka mengimplementasikan MBS, perlu dilakukan pengelompokan sekolah manajemen.

Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan MBS berbeda satu kelompok sekolah dengan kelompok lainnya. Perencanaan implementasi MBS harus menuju pada variasi tersebut, dan mempertimbangkan kemampuan setiap sekolah. Perencanaan yang merujuk pada kemampuan sekolah sangat perlu, khususnya untuk menghindari penyeragaman perlakuan (*treatment*) terhadap sekolah.

Perbedaan kemampuan manajemen, mengharuskan perlakuan yang berbeda terhadap setiap sekolah sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing dalam menyerap paradigma baru yang ditawarkan MBS. Misalnya, suatu sekolah mungkin hanya memerlukan pelatihan untuk mampu melaksanakan MBS, namun sekolah lain barangkali memerlukan dukungan-dukungan tambahan dari pemerintah agar dapat menerapkan paradigma baru tersebut. Dengan mempertimbangkan kemampuan sekolah, kewajiban, dan kewenangan sekolah terhadap pelaksanaan MBS, dapat dibedakan antara satu sekolah dan sekolah lain. Pemerintah berkewajiban melakukan upaya-upaya maksimal bagi sekolah yang kemampuan manajemennya kurang untuk mempersiapkan pelaksanaan MBS. Namun

demikian, untuk jangka panjang MBS akan ditentukan oleh bagaimana suatu sekolah mampu menyusun rencana sekolah, dan melaksanakan rencana tersebut.

b. Pentahapan Implementasi MBS

Sebagai suatu paradigma pendidikan baru, selain perlu memperhatikan kondisi sekolah, implementasi MBS juga memerlukan pentahapan yang tepat. Dengan perkataan lain, harus dilakukan secara bertahap. Penerapan MBS secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat. Kompleksitas permasalahan pendidikan di Indonesia, yang juga diidentifikasi secara rinci oleh Bank Dunia, akan mempengaruhi kecepatan waktu pelaksanaan MBS. mempertimbangkan kompleksitas tersebut, MBS diyakini akan dapat dilaksanakan paling tidak melalui tiga tahap yaitu jangka pendek (tahun pertama sampai dengan tahun ketiga), jangka menengah (tahun keempat sampai tahun keenam), dan jangka panjang (setelah tahun keenam).

Pelaksanaan jangka pendek diprioritaskan pada kegiatan-kegiatan yang tidak memerlukan perubahan mendasar terhadap aspek-aspek pendidikan. Sebaliknya strategi ini perlu ditekankan pada hal-hal yang bersifat sosialisasi MBS terhadap masyarakat dan sekolah, pelatihan terhadap sumber daya manusia yang akan melaksanakan MBS, dan

mengalokasikan dana *block grant* langsung ke sekolah sebagai praktek pengelolaan keuangan dengan prinsip MBS.

Perlu ditekankan pula bahwa sosialisasi dan pelatihan mempunyai peranan yang sangat penting karena MBS memerlukan adanya perubahan sikap dan perilaku tenaga kependidikan dan masyarakat yang selama ini berpola *top – down*. Apabila masyarakat dan sekolah telah memahami hak dan kewajiban masing-masing, perubahan-perubahan mendasar tentang aspek-aspek pendidikan dapat dilakukan, sebagai strategi jangka menengah dan panjang dalam pelaksanaan MBS.

Mengingat prioritas jangka pendek memerlukan strategi yang segera dapat ditindak lanjuti, tulisan ini berusaha mengidentifikasi secara rinci kegiatan dan program yang perlu dipersiapkan. Kegiatan jangka pendek dipilih dengan mempertimbangkan alasan-alasan berikut.

- ”1).Baik sekolah maupun masyarakat, pada saat ini, diyakini belum mengenal prinsip-prinsip MBS secara rinci. Oleh karena itu, MBS perlu disosialisasikan agar mereka memahami hak dan kewajiban masing-masing.
- 2).Pengalokasian dana langsung ke sekolah merupakan prioritas utama dalam pelaksanaan dana yang mengalokasiannya melalui birokrasi yang kompleks dan mengikat.
- 3).Pelaksanaan MBS memerlukan tenaga yang memiliki keterampilan memadai, minimal mampu mengelola dan mengerti prinsip-prinsip MBS. Selama ini tenaga yang ada, baik di tingkat sekolah maupun tingkat pengawas, kurang memiliki ketrampilan dalam profesi mereka. Oleh karena itu, perlu adanya pelatihan agar dana yang dialokasikan secara langsung tersebut mampu dikelola sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

- 4). Rekomendasi Bank Dunia juga merujuk pada dua hal di atas, yaitu kurangnya otonomi kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah di satu pihak, dan kurangnya kemampuan manajemen kepala sekolah di lain pihak. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menjadi prioritas pertama dalam memperoleh pelatihan” (Mulyasa, 2004: 18).

c. Perangkat Implementasi MBS

Sebagai dikemukakan di atas, sekolah memerlukan pedoman-pedoman sebagai pendukung untuk menjamin terlaksananya pengelolaan MBS yang mengakomodasi kepentingan otonomi sekolah, kebijakan pemerintah, dan partisipasi masyarakat. Implementasi MBS memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman-pedoman (*guidelines*) umum yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, monitoring dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan. Perangkat implementasi ini perlu diperkenalkan sejak awal, melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sejak pelaksanaan jangka pendek.

Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana Sekolah merupakan perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu, yang disusun oleh sekolah sendiri bersama dewan sekolah. Adapun yang dikandung rencana tersebut adalah visi dan misi sekolah, tujuan sekolah, dan prioritas-prioritas yang akan dicapai, serta strategi-strategi untuk mencapainya. Dengan membaca rencana sekolah, seseorang akan memiliki gambaran lengkap tentang suatu sekolah. Untuk memotivasi sekolah membuat rencana yang baik perlu disediakan penghargaan terhadap sekolah yang berhasil mencapai kemajuan, seperti direncanakan dalam rencana sekolah. Sebaliknya, diberikan sanksi kepada

sekolah yang tidak berhasil melaksanakan sesuai dengan rencana. Sanksi tersebut dapat berupa pengurangan dana tertentu pada anggaran berikutnya.

Keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah sangat bergantung pada kemampuan dan kemauan politik pemerintah (*political will*) sebagai penanggung jawab pendidikan. Kalau kemauan politik pemerintah sudah ada, pelaksanaannya sangat bergantung pada bagaimana kesiapan pelaksana dan perumus kebijakan dapat memperkecil kelemahan yang mungkin muncul dan mengeksplorasi manfaat semaksimal mungkin.

Mengingat kompleksnya permasalahan yang dihadapi dalam pendidikan di Indonesia, pelaksanaan model ini perlu dilakukan secara bertahap serta direncanakan secara matang dan profesional. Model ini bukanlah suatu jawaban dari semua permasalahan pendidikan yang dihadapi, namun dapat menjadi jawaban terhadap kebakuan dan kekakuan manajemen pendidikan yang berlaku selama ini.

Pelaksanaan MBS tentu saja akan menghadapi berbagai benturan yang tidak dikehendaki karena mengubah kebiasaan masyarakat yang telah sekian lama melekat dan mendarah daging tidaklah mudah. Tahap awal yang perlu diambil barangkali adalah mempublikasikan model ini melalui media massa untuk mendapatkan tanggapan dan dukungan dari berbagai pihak secara luas. Hal ini penting dilakukan, terutama untuk meminimalisasi anggapan masyarakat tentang pola pendidikan yang selalu berubah-ubah, tanpa adanya hasil yang bermanfaat. Hal yang lebih penting

lagi ditumbuhkannya kesan di kalangan masyarakat bahwa setiap perubahan yang dilakukan adalah menuju pada perbaikan dan kemajuan yang disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan dan masyarakat.

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS memiliki karakter yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya, karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan antara yang satu dengan yang lain. Menurut Bellen dkk (1999:11-12) Manajemen Berbasis Sekolah dapat ditinjau dari 3 perspektif, yaitu penyelenggaraan sekolah, kinerja kepala sekolah, dan peran serta masyarakat. Secara lebih terperinci hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Penyelenggaraan Sekolah

Penyelenggaraan Sekolah menurut konsep Manajemen Berbasis Sekolah ditandai dengan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Meningkatnya peran serta BP3/Komite Sekolah dan masyarakat untuk mendukung kinerja sekolah.
- 2) Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan tujuan pendidikan, bukan hanya untuk kepentingan administrasi/birokrasi.
- 3) Menerapkan prinsip efektivitas dari efisien dalam menggunakan sumber daya sekolah (Personil, Keuangan, Sarana, dan Prasarana).
- 4) Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kemampuan

dan lingkungan sekolah (walau berbeda dengan pola umum/kebiasaan).

- 5) Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada pemerintah dan masyarakat.
- 6) Meningkatkan profesionalisme personil sekolah.
- 7) Meningkatkan kemandirian sekolah di segala bidang.

b. Peranan Kepala Sekolah

Dalam upaya peningkatan mutu pelayanan pendidikan pada sebuah sekolah maka unsur pengelola pendidikan sangatlah menentukan, khususnya kepala sekolah. Dalam hal ini Kepala Sekolah memiliki peranan penting untuk memberdayakan tenaga-tenaga pendidikan pada sebuah sekolah yang dipimpinnya secara optimal. Untuk pelaksanaan Program Manajemen Berbasis Sekolah diperlukan peran Kepala Sekolah yang memiliki kemampuan sebagai berikut :

- 1) Mampu menjabarkan terhadap sumber daya yang ada.
- 2) Mengelola dan mengkoordinasi Proses Belajar Mengajar.
- 3) Mampu berkomunikasi dengan pihak-pihak terkait.
- 4) Mengelola sumber daya yang terbatas.

c. Partisipasi Masyarakat (*Stake Holders*) Pendidikan

Menyangkut partisipasi ini, Thahir (dalam “Kompas”, Edisi 11 Juli 2002) menyebutkan bahwa : “Kepala Sekolah, wakil guru, wakil orang tua, wakil murid, wakil tokoh masyarakat, wakil

pengusaha dan keahlian dan keahlian lainnya di lingkungan sekolah adalah sebagai Komite Sekolah dan berwenang memberikan penilaian terhadap kinerja sekolah (termasuk kinerja guru) dan berwenang pula untuk menerima dan menolak guru yang didatangkan ke sekolah tersebut”.

Sedangkan bentuk peran serta masyarakat menurut Dirjen Dikdasmen (2001:5), meliputi : pendirian, pengadaan, pemberian bantuan tenaga pendidikan, pengajaran, bimbingan, tenaga ahli, dana, gedung, tanah, buku, magang kerja, manajemen, pemikiran dan penelitian.

Karakteristik Manajemen Sekolah dalam upaya peningkatan mutu dapat dilihat pula melalui pendidikan sistem. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan Sebuah sistem sehingga penguraian karakteristik berdasarkan pada **input, proses dan output** (Depdiknas, 2001 :9)

Input Pendidikan, dalam input pendidikan ini meliputi: (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (b) sumber daya yang tersedia dan siap, (c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (d) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (e) fokus pada pelanggan.

Proses, dalam proses terdapat sejumlah karakter yaitu; (a) PBM yang memiliki tingkat efektifitas yang tinggi , (b) Kepemimpinan sekolah yang kuat, (c) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (d) Pengelolaan

tenaga kependidikan yang efektif, (e) Sekolah memiliki budaya mutu, (f) Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis.

Output yang diharapkan Output Sekolah adalah Prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya output dapat di klasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik yang berupa NEM, lomba karya ilmiah remaja, cara-cara berfikir (Kritis, Kreatif, Nalar, Rasionalog, Induktif, Deduktif dan Ilmiah). Dan output non akademik, berupa keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, toleransi, kedisiplinan, prestasi olahraga, kesenian dari para peserta didik dan sebagainya.

Karakteristik MBS bisa diketahui juga antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya administrasi (Udin Syarifudin saud, 2001: 29)

Sementara itu, menurut Depdiknas fungsi yang dapat didesentralisasikan ke sekolah adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan evaluasi program sekolah

Sekolah di beri kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya, Sekolah juga diberi kewenangan untuk melakukan evaluasi khususnya evaluasi internal atau evaluasi diri.

2. Pengelolaan Kurikulum

Sekolah dapat mengembangkan, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional yang dikembangkan oleh

pemerintah pusat. Sekolah juga di beri kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

3. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Sekolah di beri kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.

4. Pengelolaan ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi, hubungan kerja hingga evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah dapat dilakukan oleh sekolah kecuali guru pegawai negeri yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

5. Pengelolaan keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh sekolah. Sekolah juga harus di beri kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah.

6. Pelayanan siswa

Pelayanan siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja hingga pengurusan alumni dari dulu

telah didesentralisasikan. Yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

7. Hubungan sekolah dan masyarakat

Esensi hubungan sekolah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial yang dari dulu telah didesentralisasikan. Yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya (Nurkholis, 2004 : 28).

5. Pentingnya MBS Untuk Dilaksanakan di Sekolah/Madrasah

Berbagai dorongan dilaksanakannya MBS pada sekolah/madrasah diantaranya:

Pertama, empat pilar tujuan pendidikan tidak terlaksana dengan baik karena sistem penyelenggaraan yang sentralistik. Di manapun kegiatan belajar mengajar itu berlangsung, proses itu seharusnya mampu menjawab damba (harapan) murid dalam hal : belajar untuk mengetahui, belajar untuk melaksanakan, belajar untuk hidup bersama, dan belajar untuk kemandirian. Keempat damba murid dalam penyelenggaraan pendidikan yang sentralistik sulit terakomodasi di sekolah. Konsep MBS menawarkan desentralisasi berpikir, artinya memberikan atau membuka peluang agar kepala sekolah, guru dan juga murid sebagai subjek kegiatan belajar mengajar untuk mewujudkan empat pilar pendidikan.

Kedua, kepala sekolah selama ini tidak berbuat banyak untuk kegiatan belajar mengajar, tetapi berbuat sangat banyak untuk urusan

administrasi dan kedinasan. Kepala sekolah banyak melakukan kegiatan di luar sekolahnya. Penerapan konsep MBS dimaksudkan untuk mengembangkan otonomi kepala sekolah.

Ketiga, guru membuat kegiatan belajar mengajar di kelas menjadi sangat formal, mengajar secara kaku dan buah dari semua itu adalah kegiatan belajar mengajar berlangsung dengan sangat berat/ menekan. Konsep MBS ingin mengubah semua yang memberatkan/ menekan itu menjadi suatu kegiatan belajar mengajar yang aktif dan menyenangkan.

Keempat, akumulasi dari ketiga hal di atas tercermin dalam kualitas pendidikan yang cenderung rendah/ kurang baik. Kemerosotan mutu pendidikan menjadi sangat jelas seperti murid SD/MI kelas tiga belum lancar membaca/ menulis.

6. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkan kembangkan suasana yang kondusif (E. Mulyasa, 2011:25).

Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan di negara-negara lain, maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah

dan UU sisdiknas NO. 20 Tahun 2003, tentang Pendidikan Berbasis Masyarakat pasal 55 ayat 1 : Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat aspek tujuan MBS yaitu: kualitas(mutu) dan relevansi, keadilan, efektifitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.

- a. MBS bertujuan mencapai mutu quality dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil output dan outcome bukan pada metodologi atau prosesnya semata. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntutan kehidupan (dampak), termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.
- b. MBS bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu disekolah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBS memberi keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang social ekonomi dan psikologis yang

beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. Sungguhpun antara sekolah harus saling memacu prestasi, tetapi setiap sekolah harus melayani setiap anak (bukan hanya yang pandai), dan secara keseluruhan sekolah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan. Keadilan ini begitu penting, sehingga para ahli sekolah efektif menyingkat tujuan sekolah efektif hanya mutu dan keadilan atau *quality and equity*.

- c. MBS bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatan-gunaan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan disekolah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif-tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah ada hasil, atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau cirri-ciri sekolah efektif. Dengan menerapkan MBS diharapkan setiap sekolah, sesuai kondisi masing-masing, dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai), dan input lain yang tepat pula (sesuai lingkungan dan konteks social budaya), sehingga semua input tepat guna dan tepat sasaran. Atau dengan kata lain, efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga (*cost*) untuk memenuhi semua input (proses dan

semua input yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).

- d. MBS bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua stakeholders. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban sekolah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertical sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusatpusat birokrasi di bawahnya tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program (Umaedi, 2004:hal.35).

7. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah

a. Pengertian Implementasi

Pengertian Implementasi menurut Edward III adalah sebagai tahapan dalam proses kebijakan yang berada diantara tahapan penyusunan kebijakan dengan hasil atau konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan kebijakan itu (output, outcome) (Amri Yousa, 2007:76).

Lebih lanjut Daniel A. Mazmanian dan Paul a Sbastier juga menjelaskan bahwa implementasi yaitu: “memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku . Fokus perhatian implementasi kebijakan, adalah kejadian-kejadian

dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat atau dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian (Wahab, 2005:65)

Kiranya dapat diambil suatu pengertian Implementasi MBS adalah tahapan dalam proses penyusunan program ,tahapan-tahapan pelaksanaan, harapan-harapan dengan diberlakukannya MBS dan prediksi prediksi solusi jika terdapat hambatan.

Yang mempengaruhi implementasi MBS dalam pandangan Edwards III., implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variable, yakni:

- a. Komunikasi, sebagai upaya penyampaian suatu pesan dari komunikator sehingga menimbulkan dampak tertentu kepada komunikan. Dalam implementasi program, komunikan difungsikan untuk menghubungkan komunikasi antar aparat pelaksana ataupun penyampaian pesan dari pemerintah kepada publik.
- b. Sumber daya, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi program, dimana sumber daya tersebut berupa sumber daya manusia (SDM) sebagai pelaksana program ataupun sumber dana untuk mendukung kelancaran pelaksanaan program mutlak diperlukan.

- c. Sikap pelaksana, dimana sikap pelaksana ikut menentukan terlaksana tidaknya suatu program mengingat perannya sebagai implementatornya sehingga kemampuan dari aparat pelaksana perlu ditingkatkan dan keberhasilan program dapat lebih mudah dicapai
- d. Organisasi pelaksana, sebagai wadah untuk menjalankan dan mengkoordinasikan setiap pelaksana dan jalannya suatu program. Suatu implementasi dalam proses kebijakan dikatakan penting dan menentukan, tanpa adanya implementasi kebijakan tidak akan mempunyai arti apa-apa dan kebijakan yang bagus jika tidak diimbangi dengan implementasi yang optimal, maka akan menghasilkan kegagalan seorang pemimpin.

Unsur- unsur proses implementasi Syukur dalam Sumaryadi (2005:79) mengemukakan ada tiga unsur penting dalam proses implementasi yaitu: “(a) adanya program atau kebijaksanaan yang dilaksanakan, (b) target group yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan diharapkan akan memberi manfaat dari program, perubahan atau peningkatan, (c) unsur pelaksana (implementator) baik organisasi atau perorangan untuk bertanggung jawab dalam memperoleh pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

b. Langkah-langkah Implementasi MBS

Menurut Slamet P.H. (2001) karena pelaksanaan MBS merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, strategi yang ditempuh adalah sebagai berikut . (“Manajemen Berbasis Sekolah”. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 27.<http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.htm>.)

Pertama, mensosialisasikan konsep MBS ke seluruh warga sekolah melalui seminar, diskusi, forum ilmiah dan media massa. **Kedua**, melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat ke MBS. Tantangannya adalah selisih dari keadaan sekarang dengan keadaan yang diinginkan. **Ketiga**, merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan MBS berdasarkan tantangan yang dihadapi. **Keempat**, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. **Kelima**, menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT. **Keenam**, memilih langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. **Ketujuh**, membuat rencana jangka pendek, menengah dan panjang beserta

program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut.

Kedelapan, melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek MBS. **Kesembilan**, melakukan pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil MBS.

Pendapat lain mengatakan bahwa terdapat unsur-unsur pokok yang merupakan prasyarat minimal bagi MBS, yaitu partisipasi masyarakat, ketenaga kerjaan, keuangan, kurikulum, sarana prasarana dan strategi pelaksanaannya. Menurut studi Bank Dunia terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kesuksesan implementasi MBS dalam upaya reformasi pendidikan. Beberapa isu yang menyangkut kesuksesan implementasi MBS adalah menyangkut sumber daya manusia, waktu, pendanaan, strategi dan monitoring serta evaluasi.

Nurkholis, menyampaikan bahwa implementasi MBS akan berhasil melalui strategi- strategi berikut ini: **Pertama**, sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil. **Kedua**, adanya peran serta masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum. Sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat luas. **Ketiga**, kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas

pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai designer, motivator, fasilitator. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan. **Keempat**, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala sekolah jangan selalu menengok ke atas sehingga hanya menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama. **Kelima**, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguhsungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri. Siapa sebagian peran apa dan melakukan apa, sampai batas-batas nyata perlu dijelaskan secara nyata. **Keenam**, adanya guidelines dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Guidelines itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam

pelaksanaan MBS, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing. **Ketujuh**, sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua stakeholder. Untuk itu, sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait. **Kedelapan**, Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi untuk itu. Oleh karena itu, usaha MBS harus lebih terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa. **Kesembilan**, implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan capacity building mengadakan pelatihan pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan dilapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan (Nurkholis, 2004:132).

Bagi sekolah yang sudah beroperasi (sudah jalan) paling tidak ada 6 (enam) langkah implementasi MBS , yaitu : 1) evaluasi diri (*self assessment*) 2) Perumusan visi, misi, dan tujuan 3) Perencanaan 4) Pelaksanaan 5) Evaluasi dan 6) Pelaporan(Rumtini dan Jiyono, 1990: 3)

Masing-masing langkah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Evaluasi diri (*self assessment*)

Evaluasi diri sebagai langkah awal bagi sekolah yang ingin, atau akan melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Kegiatan ini dimulai dengan curah pendapat (*brainstorming*) yang diikuti oleh kepala sekolah, guru, dan seluruh staf, dan diikuti juga anggota komite sekolah. Prakarsa dan pimpinan rapat adalah kepala sekolah. Untuk memancing minat acara rapat dapat dimulai dengan pertanyaan seperti: Perlukah kita meningkatkan mutu? seperti apakah kondisi sekolah / madrasah kita dalam hal mutu pada saat ini? Mengapa sekolah kita tidak/belum bermutu?

Kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui kondisi sekolah saat ini dalam segala aspeknya (seluruh komponen sekolah), kemajuan yang telah dicapai, maupun masalah-masalah yang dihadapi ataupun kelemahan yang dialami: Refleksi/Mawas diri, untuk membangkitkan kesadaran / keprihatinan akan penting dan perlunya pendidikan yang bermutu, sehingga timbul komitmen bersama untuk meningkatkan mutu (*sense of quality*). Evaluasi diri guna merumuskan titik tolak (*point of departure*) bagi sekolah/madrasah yang ingin atau akan mengembangkan diri terutama dalam hal mutu. Titik awal ini penting karena sekolah yang sudah berjalan untuk memperbaiki mutu, mereka tidak berangkat dari nol, melainkan dari kondisi yang dimiliki.

2) Perumusan Visi, Misi, dan tujuan

Bagi sekolah yang baru berdiri atau baru didirikan, perumusan visi dan misi serta tujuan merupakan langkah awal / pertama yang harus dilakukan yang menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh para pendiri/ penyelenggara pendidikan. Dalam kasus sekolah/madrasah kepala sekolah bersama guru mewakili pemerintah kab/kota sebagai pendiri dan bersama wakil masyarakat setempat ataupun orang tua siswa harus merumuskan kemana sekolah kemasa depan akan dibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti tercantum dalam UU No. 20 th 2003 tentang Sisdiknas.

Kondisi yang diharapkan / diinginkan dan diimpikan dalam jangka panjang itu, kalau dirumuskan secara singkat dan menyeluruh disebut **visi**. Keadaan yang diinginkan tersebut hendaklah ada kaitannya dengan idealisme dan mutu pendidikan . Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan, keadilan, keluhuran budi pekerti, ataupun kualitas pendidikan sebagaimana telah didefinisikan sebelumnya (Eti Rochaeti, 2005 : 119).

Sedangkan misi, merupakan jabaran dan visi atau merupakan komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, misi

merupakan tugas-tugas pokok yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi (Doretea Wahyu Ariyani,1999:8).

Tujuan merupakan tahapan antara, atau tonggak tonggak penting antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba /tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam bentuk visi-misi. Tujuan-tujuan antara ini sebagai tujuan jangka menengah kalau tiba saatnya berakhir (tahun yang ditetapkan) akan disusul dengan tujuan berikutnya, sedangkan visi dan misi (relatif/pada umumnya) masih tetap. Tujuan (jangka menengah), dipenggal-penggal menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Tujuan-tujuan jangka pendek (1 tahun) inilah yang rincian persiapannya dalam bentuk perencanaan.

3) Perencanaan

Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab : apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan (tujuan-tujuan) yang telah ditetapkan / disepakati pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan lebih dulu tentang apa-apa yang harus dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau

satuan organisasi. Perencanaan oleh sekolah merupakan persiapan yang teliti tentang apa-apa yang akan dilakukan dan skenario melaksanakannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis. Dikatakan teliti karena ia harus menjelaskan apa yang akan dilakukan, seberapa besar lingkup cakupan kuantitatif dan kualitatif yang akan dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biayanya, serta hasil seperti apa yang diharapkan.

4) Pelaksanaan

Apabila kita bertitik tolak dari fungsi-fungsi manajemen yang umumnya kita kenal sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/menggerakkan atau kepemimpinan dan kontrol/pengawasan serta evaluasi, maka langkah pertama sampai dengan ketiga dapat digabungkan fungsi perencanaan yang secara keseluruhan (untuk sekolah) sudah dibahas. Didalam pelaksanaan tentu masih ada kegiatan perencanaan perencanaan yang lebih mikro (kecil) baik yang terkait dengan penggalan waktu (bulanan, semesteran, bahkan mingguan), atau yang terkait erat dengan kegiatan khusus, misalnya menghadapi lomba bidang studi, atau kegiatan lainnya. Tahap pelaksanaan, dalam hal ini pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan sumber daya

yang ada, dapat berjalan sebagaimana mestinya (efektif dan efisien). Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan.

5) Evaluasi

Evaluasi sebagai salah satu tahapan dalam MBS merupakan kegiatan yang penting untuk mengetahui kemajuan ataupun hasil yang dicapai oleh sekolah didalam melaksanakan fungsinya sesuai rencana yang telah dibuat sendiri oleh masing-masing sekolah. Evaluasi pada tahap ini adalah evaluasi menyeluruh, menyangkut pengelolaan semua bidang dalam satuan pendidikan yaitu bidang teknis edukatif (pelaksanaan kurikulum/proses pembelajaran dengan segala aspeknya), bidang ketenagaan, bidang keuangan, bidang sarana prasarana dan administrasi ketatalaksanaan sekolah. Sungguhpun demikian, bidang teknis edukatif harus menjadi sorotan utama dengan focus pada capaian hasil (prestasi belajar siswa).

6) Pelaporan

Pelaporan disini diartikan sebagai pemberian atau penyampaian informasi tertulis dan resmi kepada berbagai pihak yang berkepentingan stake holders, mengenai aktifitas manajemen satuan pendidikan dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan rencana dan aturan yang telah ditetapkan sebagai bentuk pertanggung jawab atas tugas dan fungsi yang

diemban oleh satuan pendidikan tersebut. Kegiatan pelaporan sebenarnya merupakan kelanjutan kegiatan evaluasi dalam bentuk mengkomunikasikan hasil evaluasi secara resmi kepada berbagai pihak sebagai pertanggung jawaban mengenai apa-apa yang telah dikerjakan oleh sekolah beserta hasilhasilnya. Hanya perlu dicatat disini bahwa sesuai keperluan dan urgensinya tidak semua hasil evaluasi masuk kedalam laporan (pelaporan). Ada hasil evaluasi tertentu yang pemanfaatannya bersifat internal (untuk kalangan dalam sekolah sendiri), ada yang untuk kepentingan eksternal (pihak luar), bahkan masing-masing stake holder mungkin memerlukan laporan yang berbeda fokusnya. Disamping itu, sebagai dokumen tertulis resmi, yang menyangkut pertanggungjawaban serta reputasi lembaga pendidikan, sungguhpun isinya harus berdasarkan data dan informasi yang benar laporan memiliki tujuan tertentu sesuai dengan peran institusi yang dikirim atau pembacanya.

c. Peranan Stakeholder Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (*school-based management*) pada dasarnya merupakan pelaksanaan desentralisasi dalam bidang pendidikan. MBS pada prinsipnya proses pendidikan itu bertumpu pada sekolah dan masyarakat sekitarnya serta yang berkepentingan dengan pendidikan (*stakeholder*). Kiranya dapat dipahami bahwa

stakeholder dalam pendidikan pada MIN Hadiluwih dalam Implementasi MBS adalah berbagai pihak yang memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung dengan sukses tidaknya proses pendidikan yang berlangsung di MIN Hadiluwih. Pihak-pihak tersebut di antaranya adalah kepala Madrasah, guru, wali murid, pemerintah, para tokoh dan masyarakat. Ketika kita berbicara tentang stakeholder sebenarnya kita sedang dituntut untuk mampu menciptakan suatu lembaga pendidikan lengkap dengan segala sistem, perangkat dan atribut yang dapat memenuhi harapan masyarakat pada umumnya dan pihak-pihak yang berkepentingan atau terkait dengan pendidikan tanpa menanggalkan nilai-nilai dasar kebenaran yang berbasiskan iman.

Pendidikan tidak bisa berjalan secara “egois”. Pendidikan harus menjalin komunikasi, memperbaiki jaringan dengan berbagai pihak untuk mendukung dan mensukseskan tujuan dan idealitas yang diharapkan, apalagi dalam konteks pluralitas budaya bangsa Indonesia.

Dalam situasi global seperti sekarang dimana dunia memasuki era pasar bebas, maka pendidikan diharapkan mampu untuk menjawab tantangan ini. Jika mengacu pada dimensi sejarah tentu stakeholder harus memiliki kemauan kuat untuk hidup di atas landasan tauhid dengan sebenar-benarnya. Terkait dengan hal ini momentum hijrah

adalah perihal yang sangat urgen untuk kita perhatikan yakni kebersihan hati dari segala interes duniawi.

Kemudian jika ditinjau dari sisi fungsi keberadaan stakeholder nyaris serupa dengan fungsi pemimpin. Dengan demikian stakeholder bagaimanapun harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi untuk mewujudkan syariah Allah di muka bumi dalam setiap aspek kehidupan berdasarkan pada konsentrasi yang dibangun. Dengan kata lain jika kita fokuskan pembicaraan pada masalah pendidikan, maka stakeholder pendidikan dalam hal ini harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mewujudkan idealitas pendidikan yang Islami.

Selain itu juga harus memiliki mental kesatria, artinya stakeholder konsisten dengan kebenaran nilai-nilai Islam tanpa sedikitpun berencana apalagi membuat suatu program yang berlandaskan hawa nafsu (QS. Shaad : 26). Jika demikian *stakeholder* dituntut untuk memahami Islam sebagai keyakinan sekaligus mengerti strategi kemenangan, utamanya di era di mana globalisasi telah siap menghadang idealisme umat Islam yang hendak diwujudkan peran masing-masing itulah yang perlu disoroti di dalam manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu. Yaitu:

1) Peran Kepala Sekolah/Madrasah

Dengan kedudukan sebagai manajer kepala sekolah/Madrasah bertanggung jawab atas terlaksananya fungsi-

fungsi manajemen. Sebagai perencana, kepala sekolah mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan cara-cara (metoda) untuk mencapai hasil yang diharapkan. Peran dalam fungsi ini mencakup: penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur kerja disekolah /madrasah, pembuatan rencana, dan peramalan apa yang akan terjadi untuk masa yang akan datang.

2) Peran Guru dan Staf Sekolah

Peran guru (staf pengajar) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan peran kepala sekolah, hanya lingkupnya yang berbeda. Dalam lingkup yang lebih kecil (mikro) yaitu mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau bidang studi yang dipegangnya, setiap guru memahami visi dan misi sekolah, merencanakan proses pembelajaran, (mengorganisasikan bahan, siswa, mensinergikan dengan metoda dan sumber belajar yang tepat yang ia kuasai), menerapkan kepemimpinan yang demokratis dan memberdayakan siswa dengan mengambil keputusan sesuai kewenangan yang ia miliki dan menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan guru lain, dengan siswa, dengan kepala sekolah dan orang tua. Ia juga memonitor kemajuan siswa, serta melakukan evaluasi perkembangan setiap anak sebagai masukan bagi perbaikan pelaksanaan proses

pembelajaran secara terus menerus. Guru juga memberi penghargaan bagi siswa yang menunjukkan kemajuan dalam belajar (berprestasi) serta memberikan semangat/dorongan (motivasi) serta membantu siswa yang prestasinya kurang/belum memuaskan.

3) Peran Orang Tua Siswa dan Masyarakat

Peran orang tua siswa dan masyarakat sudah lama dikenal sebagai pusat-pusat pendidikan yang penting di dalam mengembangkan anak (menjadi pribadi mandiri dengan segala keterampilan hidupnya) bersama-sama dengan sekolah sebagai institusi formal yang terencana, terstruktur, dan teratur melaksanakan fungsi pendidikan.

4) Peran Siswa

Siswa atau murid merupakan subjek utama dan konsumen utama primebeneficiary dari segala upaya yang dilaksanakan oleh penyelenggara satuan pendidikan bersama manajemen yang terlibat didalamnya. Dalam posisinya yang menjadi subjek tujuan pendidikan itu, maka keinginan dan harapan mereka, motivasi mereka, serta komitmen keterlibatan mereka menjadi penting. Salah satu cara untuk mengakomodasi kepentingan mereka adalah dengan mendengarkan suara mereka.

8. Ukuran Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah

Secara teoritis dan aplikasi praksis, sebagaimana dikemukakan Reynolds (1997) bahwa dalam konteks MBS, keberhasilan pendidikan harus didefinisikan ulang, bukan semata-mata pada ukuran standar prestasi siswa. Keberhasilan harus berada dalam konsep yang lebih luas, diantaranya mencakup hal sebagai berikut : pola ketrampilan berfikir yang lebih baik, pemahaman dan penghargaan pada multi budaya, menurunnya tingkat putus sekolah (*drop out*), pelayanan kepada masyarakat, terbukanya berbagai pilihan (mata pelajaran), partisipasi di dalam kelas matematika dan IPA yang lebih tinggi, pilihan dan kesuksesan pasca pendidikan menengah, dimilikinya konsep pribadi siswa dan kreativitas serta keindahan dalam seni. Namun, apa pun kriteria keberhasilan tersebut, pencapaiannya tergantung pada kualitas program pendidikan dan pelayanan yang diberikan. Karena itu, ukuran keberhasilan implementasi MBS di Indonesia dapat dinilai setidaknya dari beberapa kriteria di bawah ini :

Pertama, MBS dianggap berhasil apabila jumlah siswa yang mendapat layanan pendidikan semakin meningkat. Masalah siswa yang tidak bisa mendaftar sekolah karena masalah ekonomi akan dipecahkan secara bersama-sama oleh warga sekolah melalui subsidi silang dari mereka yang ekonominya lebih mampu.

Keberhasilan MBS harus dilihat kemampuannya dalam menangani masalah pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan. Kesempatan memperoleh pendidikan bagi sebagian rakyat Indonesia jangan terbatas

pada tingkat sekolah dasar seperti pada program Inpres SD dulu yang dilaksanakan sejak tahun 1974.

Ketidak merataan memperoleh kesempatan pendidikan terutama terjadi pada kelompok-kelompok : (a) masyarakat pedesaan dan atau masyarakat terpencil, (b) keluarga yang kurang beruntung secara ekonomi, sosial dan budaya, (c) wanita, dan (d) penyandang cacat. Persoalan itu berakibat lebih lanjut pada ketimpangan dalam kehidupan sosial, budaya, ekonomi dan politik. Semua persoalan itu pada gilirannya dapat menghambat pembangunan nasional menuju tercapainya cita-cita bangsa Indonesia dalam mewujudkan masyarakat madani yang adil dan makmur.

Kedua, MBS dianggap berhasil apabila kualitas layanan pendidikan menjadi lebih baik. Karena layanan pendidikan tersebut berkualitas mengakibatkan prestasi akademik dan prestasi non akademik siswa juga meningkat.

Ketiga, tingkat tinggal kelas menurun dan produktivitas sekolah semakin baik dalam arti rasio antara jumlah siswa yang mendaftar dengan jumlah siswa yang lulus menjadi lebih besar. Tingkat tinggal kelas menurun karena siswa semakin bersemangat untuk datang ke sekolah dan belajar di rumah dengan dukungan orang tua serta lingkungannya. Selain itu yang menunjang lainnya adalah peningkatan efisiensi dalam penggunaan berbagai sumber daya di sekolah.

Keempat, karena program-program sekolah dibuat bersama-sama dengan warga masyarakat dan tokoh masyarakat maka relevansi

penyelenggaraan pendidikan semakin baik. Program yang diselenggarakan di sekolah baik kurikulum maupun sarana dan prasarana disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan lingkungan masyarakat.

Kelima, terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara pukol rata, tetapi didasarkan pada kemampuan ekonomi masing-masing keluarga.

Keenam, semakin meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah baik yang menyangkut keputusan intruksional maupun organisasional. Dengan demikian, orang tua siswa dan masyarakat akan semakin peduli dan rasa memiliki yang lebih besar pada sekolah. Bila hal ini telah terjadi maka masyarakat akan dengan sukarela menyumbangkan tenaga dan hartanya untuk sekolah.

Ketujuh, salah satu indikator penting lain kesuksesan MBS adalah semakin baiknya iklim dan budaya kerja sekolah. Iklim dan budaya kerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Selanjutnya sekolah akan berubah dan berkembang lebih baik. Setiap personil akan merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugasnya.

Kedelapan, kesejahteraan guru dan staf seolah membaik antara lain karena sumbangan pemikiran, tenaga dan dukungan dana dari masyarakat luas. Semakin profesional seorang guru dan staf sekolah maka masyarakat semakin berkeinginan untuk memberikan sumbangan dana lebih besar.

Kesembilan, apabila semua kemajuan pendidikan di atas telah tercapai maka dampak selanjutnya adalah akan terjadinya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Indikator keberhasilan implementasi berupa tercapainya demokratisasi pendidikan diletakkan pada posisi terakhir karena sasaran ini jangka panjang dan paling jauh dari jangkauan.

9. Masalah dan Kegagalan dalam Implementasi MBS

Dalam implementasi MBS juga dihadapi beberapa masalah seperti berbagai pihak terkait harus bekerja lebih banyak daripada sebelumnya, kurang efisien (dalam jangka pendek karena salah satu tujuan MBS adalah terjadinya efisiensi pendidikan), kinerja kepala sekolah yang tidak merata, meningkatnya kebutuhan pengembangan staf, terjadinya kebimbangan karena peran dan tanggungjawab baru, kesulitan dalam melakukan koordinasi dan masalah akuntabilitas. Masalah lain yang muncul adalah pada otoritas pengambilan keputusan. Sekolah menginginkan punya otoritas dalam pengambilan keputusan, namun pemerintah pusat atau daerah sering kali tetap menginginkan otoritas keputusan berada di pihaknya.

Penghambat lain yang sering muncul adalah kurangnya pengetahuan berbagai pihak tentang bagaimana MBS dapat bekerja dengan baik. Juga masalah kekurangan ketrampilan untuk mengambil keputusan, ketidakmampuan dalam berkomunikasi, kurangnya kepercayaan antar pihak, ketidakjelasan peraturan tentang keterlibatan masing-masing pihak dan keengganan para administrator dan guru untuk memberikan kepercayaan kepada pihak lain dalam mengambil keputusan. Wohlstetter

dan Mohrman (1996) menyatakan terdapat empat macam kegagalan implementasi MBS.

Pertama, penerapan MBS hanya sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa upaya kreatif. MBS bukanlah model yang mati dan tidak ada satu model baku yang bisa diterapkan di semua sekolah dan semua daerah. Oleh karena itu sekolah harus mengadopsi model MBS sesuai dengan kondisi sekolah dan lingkungannya masing-masing.

Kedua, kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi seluruh anggota dewan sekolah. Sekolah harus mengajak dewan sekolah dan seluruh stakeholder untuk membuat agenda. Kesepakatan atas agenda yang akan dijalankan ini harus menjadi pegangan utama kepala sekolah dalam menjalankan dan menerapkan MBS.

Ketiga, kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena. Tidak ada satu pihak pun yang memiliki kekuasaan lebih dibanding pihak lain dalam pengambilan keputusan model MBS ini. Yang ada adalah saling memperhatikan kepentingan masing-masing pihak sehingga keputusan yang diambil bisa seimbang dan adil.

Keempat, menganggap bahwa MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Padahal dalam kenyataan, implementasi MBS memakan waktu, tenaga dan pikiran secara besar-besaran. Pengalaman berbagai negara menunjukkan MBS akan bisa dinilai hasilnya setelah lebih dari empat tahun berjalan. Sejak September 1999, J.C. Tukiman Taruna menjadi pelaksanan dan penanggungjawab

langsung penerapan MBS di 45 Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah di Wilayah Propinsi Jawa Tengah. Ke 45 sekolah itu tersebar di tiga kabupaten masing-masing lima belas sekolah (Sekolah Dasar Negeri, Sekolah Dasar Inpres, Sekolah Dasar Swasta, Madrasah Ibtidaiyah Negeri, Madrasah Ibtidaiyah Swasta). Konsep MBS rata-rata telah diterima oleh semua pihak untuk diimplementasikan di sekolah-sekolah (Kompas, 6 Oktober 2000).

10. Mutu Pendidikan/Madrasah

a) Pengertian Mutu Madrasah

Berbicara tentang mutu berarti berbicara tentang sesuatu bisa berupa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah yang sangat bernilai bagi seseorang yang biasanya berhubungan dengan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*), dan idealitas. Sedangkan jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan (Engkoswara, 2010: 304).

Menurut Crosby (1979: 58) mutu adalah sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan (*conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya, maupun outputnya (Hadis & Nurhayati, 2012: 85). Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan madrasah dituntut untuk memiliki baku standar mutu pendidikan.

Mutu dalam konsep Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen (Deming, 1986: 176). Dalam konsep

Deming, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan pengeluaran, baik layanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasarnya). Sedangkan Fiegenbaum mengartikan mutu kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customers satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen (Fiegenbaum, 1986: 7). Dalam pengertian ini, maka yang dikatakan madrasah bermutu adalah madrasah yang dapat memuaskan pelangganya, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Mutu menurut Carvin, sebagaimana dikutip Nasution, adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/ tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah sehingga kualitas produk harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan mutu produk tersebut diperlukan perubahan atau peningkatan-peningkatan ketrampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. (Nasution, 2001: 16).

Pendidikan yang berproses pada mutu, menurut konsep Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah madrasah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat (<http://nurochim.multiply.com/journal/item/1-edn2>).

Masyarakat dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan, yaitu dunia usaha, lembaga pendidikan lanjut, pemerintah dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan.

Gronroos menunjukkan tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome related*, *process related*, dan *image related criteria* (Engkoswara, 2010: 305). Dari ketiga kriteria itu dideskripsikan enam unsur karakteristik jasa yang bermutu, yaitu:

Pertama, profesionalisme dan keahlian, merupakan kriteria utama, yang membuat pelanggan percaya bahwa sumber daya manusia penyedia jasa memiliki syarat profesionalisme dan keahlian yang mumpuni sekaligus dapat menghasilkan produk yang bermutu.

Kedua, sikap dan perilaku yang ditunjukkan personil penyedia jasa dalam melayani atau melaksanakan proses sangat empatik dan siap membantu pelanggan. Ketiga, *accessibility and flexibility*, yakni sebuah proses yang dirancang secara fleksibel untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam melakukan akses.

Keempat, *reliability and truthworthiness*, yaitu reputasi yang baik dan selalu menjaga kepercayaan pelanggan menjadikan pelanggan yakin dengan apa yang diberikan oleh penyedia jasa adalah sebuah pelayanan yang bermutu.

Kelima, *recovery*, bila terjadi kesalahan atau keluhan, pelanggan tidak akan cemas karena mereka percaya penyedia jasa dapat menemukan pemecahan masalahnya. Dan yang keenam, *reputation*

and credibility, yaitu kesan yang dirancang oleh penyedia jasa adalah menjaga reputasi dan loyalitas pelanggan.

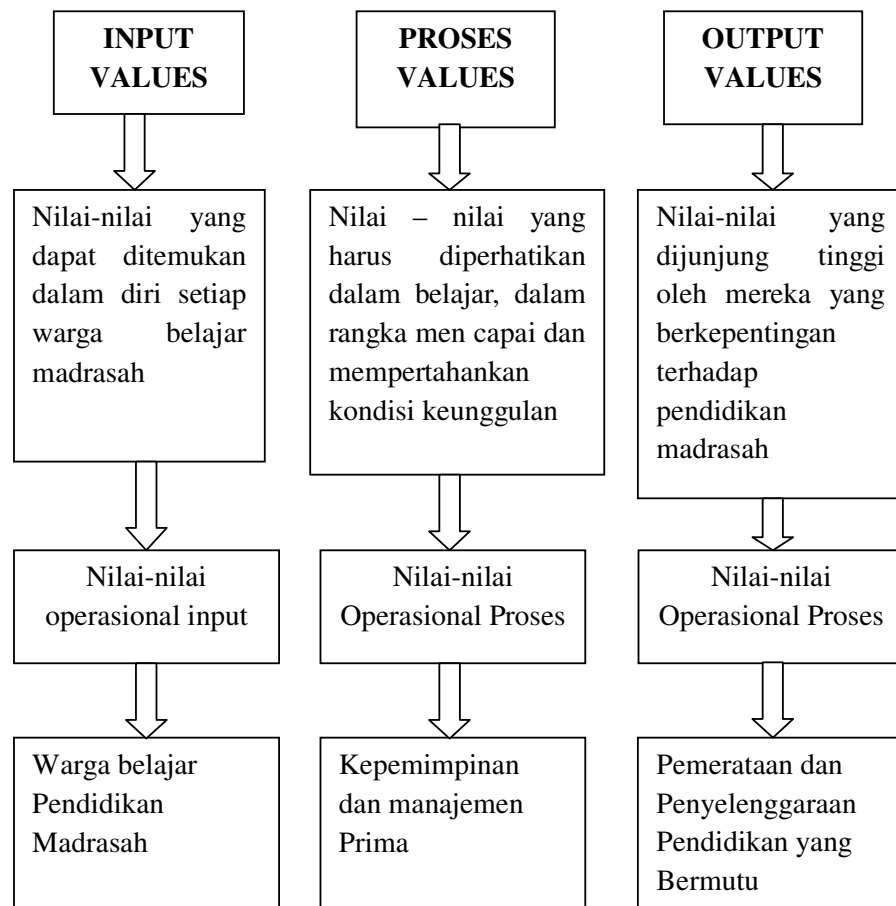
Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian mutu mengandung tiga unsur, yaitu: 1) kesesuaian dengan standar, 2) kesesuaian dengan harapan stakeholders, 3) pemenuhan janji yang diberikan.

11. Standar Mutu Madrasah

Madrasah bermutu sangat erat kaitannya dengan adanya keterlibatan masyarakat secara totalitas di dalamnya. Mutu menuntut adanya komitmen pada kepuasan pelanggan yang memungkinkan perbaikan pada para karyawan, siswa dalam mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.

Charles Hoy dalam bukunya *Improving Quality in Education*, merumuskan kualitas pendidikan adalah evaluasi dari proses mendidik yang meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan mengembangkan bakat siswa dalam suatu proses, dan pada saat yang sama memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh klien yang membiayai proses atau output dari proses pendidikan (Charles, 2000: 10).

Menurut Hoy dan Miskel, sekolah bermutu adalah sekolah yang efektif, yang terdiri dari tatanan input, proses, dan output (Wayne, 2008: 91). Dengan demikian, madrasah bermutu adalah madrasah yang menerapkan rumusan sekolah efektif. Karakteristik pendidikan madrasah dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.1

Tata nilai Lembaga Pendidikan Madrasah

(Raharjo, 2010: 7-8)

Nilai-nilai input, process dan output karakteristik pendidikan madrasah sebagaimana gambar diatas, mencakup nilai-nilai operasional sebagai berikut. Nilai-nilai operasional input mencakup (1) ilmu, amal dan takwa, (2) disiplin dan professional. (3) dntusias, motivasi tinggi, (4) bertanggungjawab dan mandiri, (4) kreatif dan inovatif, (5) amar ma“ruf nahi munkar, (6) peduli dan menghargai orang lain, (7) belajar

sepanjang hayat, (8) adil, jujur dan berintegritas, (9) sabar, tekun, ulet dan tangguh.

Nilai-nilai operasional process mencakup (1) siddiq, amānah, faṭonah, tabligh, (2) visioner dan berwawasan, (3) menjadi teladan (uswah), (4) memotivasi (motivating), (5) mengilhami (inspiring), (6) memberdayakan (empowering), (7) membudayakan (culture-forming), (8) taat azas, istiqomah, (9) koordinatif dan bersinergi dalam kerangka kerja tim, (10) akuntabilitas dan terbuka.

Nilai-nilai operasional output mencakup (1) produktif (efektif dan efisien), (2) gandrung mutu tinggi (service excellence), (3) dapat dipercaya (andal), (4) responsif dan aspiratif, (5) antisipatif dan inovatif, (6) demokratis, berkeadilan dan inklusif, (7) tepat waktu, (8) perbaikan berkesinambungan, (9) berorientasi masa depan (Raharjo, 2010: 8-9).

Yahya Umar, yang pernah menjabat sebagai Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama, menawarkan upaya untuk melakukan perbaikan terhadap madrasah dengan tiga tindakan. Pertama, menyehatkan madrasah. Mewujudkan budaya madrasah, diperlukan konsolidasi idiil berupa reaktualisasi doktrin agama yang selama ini mengalami pendangkalan, pembelokan dan penyempitan makna. Konsep tentang ikhlās, jihād, dan amal sālīh perlu direaktualisasikan maknanya dan dijadikan core values dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah. Dengan landasan nilai-nilai fundamental yang kokoh, akan menjadikan madrasah memiliki modal sosial (sosial capital) yang sangat

berharga dalam rangka membangun rasa saling percaya, kasih sayang, keadilan, komitmen, dedikasi, kesungguhan, kerja keras, persaudaraan dan persatuan. Dengan sosial capital yang baik, akan memunculkan semangat berprestasi yang tinggi, dan terhindar dari konflik.

Kedua, kurangi beban. Penyelenggaraan kurikulum madrasah perlu diformat sedemikian rupa agar tidak terpaku pada formalitas yang padat jam tetapi tidak padat misi dan isi. Orientasi pendidikan tidak lagi pada “having” tetapi “being”, bukan “schooling” tetapi “learning”, dan bukan “transfer of knowledge” tetapi membangun jiwa melalui “transfer of values” lewat keteladanan. Metode yang mengarah pada, “quantum learning”, “quantum teaching” dan “study fun” perlu dikritisi. Budaya belajar bangsa Indonesia tidak harus mencontoh model Eropa seperti bermain sambil belajar, guru hanya sebagai fasilitator, atau menekankan proses dari pada hasil.

Budaya belajar bangsa Indonesia yang berhasil membesarkan banyak orang justru adalah budaya yang mengembangkan sikap kesungguhan, prihatin (tirakat), ikhlās (nrimo, qanaah), tekun dan sabar. Siswa madrasah harus dididik menjadi generasi yang tangguh, memiliki jiwa pejuang, seperti sikap tekun, ulet, sabar, tahan uji, konsisten, dan pekerja keras. *Multiple Intelligence (intellectual, emotional dan spiritual quotient)* siswa dapat dikembangkan secara maksimal justru melalui pergumulan yang keras, bukan sambil bermain atau dalam suasana fun semata.

Ketiga, mengubah beban menjadi energi. Pengelola madrasah baik pimpinan maupun gurunya haruslah menjadi orang yang cerdas, lincah dan kreatif. Pemimpin madrasah tidak sepatutnya hanya berperan sebagai administrator, “pilot” atau “masinis” yang hanya menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan, melainkan harus diibaratkan seorang “sopir”, “pendaki” atau “entrepreneur” yang senantiasa berupaya menciptakan nilai tambah dengan cara mendayagunakan kekuatan untuk menutupi kelemahan, mencari dan memanfaatkan peluang yang ada, dan merubah ancaman menjadi tantangan (analisis SWOT) (Rahman, 2012: 236-237).

Menurut Jerome S. Arcaro (2007) karakteristik madrasah bermutu diantaranya adalah: (a) Fokus pada customer. Dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan madrasah harus melayani kebutuhan customer baik internal maupun eksternal. (b) Keterlibatan total. Semua komponen yang berkepentingan (warga madrasah dan warga masyarakat dan pemerintah) harus terlibat secara langsung dalam pengembangan mutu pendidikan. (c) Pengukuran. Pengukuran dilakukan dengan cara evaluasi, evaluasi ini dijadikan acuan dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan. (d) Komitmen. Hal ini yang menyangkut pendidikan bermutu adalah adanya komitmen bersama terhadap budaya mutu. (e) Memandang pendidikan sebagai sistem. (f) Perbaikan keberlanjutan. Prinsip dasar mutu adalah perbaikan secara terus-menerus (berkelanjutan) langkah ini dilakukan secara konsisten

menemukan cara menangani masalah dan membuat perbaikan yang diperlukan.

12. Prinsip-Prinsip Peningkatan Mutu Pendidikan

Ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan program mutu pendidikan diantaranya sebagai berikut :

- a. Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan bangsa kita.
- b. Kesulitan yang dihadapi para profesional pendidikan adalah ketidaksmaan mereka dalam menghadapi “kegagalan sistem” yang mencegah mereka dari pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.
- c. Peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan loncat-loncatan. Norma dan kepercayaan lama harus dirubah. Sekolah harus belajar bekerja sama dengan sumber-sumber yang terbatas. Para profesional pendidikan harus membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global.
- d. Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengasa, dan pimpinan kantor diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada

kepemimpinan, team work, kerja sama, akuntabilitas, dan rekognisi.

Uang tidak menjadi penentu dalam peningkatan mutu.

- e. Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua guru dan staf sekolah telah memiliki komitmen pada perubahan, pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan. Guru akan menggunakan pendekatan yang baru atau model-model mengajar, membimbing, dan melatih dalam membantu perkembangan siswa. Demikian juga staf administrasi, ia akan menggunakan proses baru dalam menyusun biaya, menyelesaikan masalah dan mengembangkan program baru.
- f. Banyak profesional di bidang pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. Ketakutan terhadap perubahan, atau takut melakukan perubahan akan mengakibatkan ketidaktahuan bagaimana mengatasi tuntutan-tuntutan baru.
- g. Program peningkatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi membutuhkan penyesuaian-penyesuaian dan penyempurnaan. Budaya, lingkungan, dan proses kerja tiap organisasi berbeda. Para profesional pendidikan harus dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk menunjang pendidikan.
- h. Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah sistem pengukuran. Dengan menggunakan sistem pengukuran memungkinkan

para profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.

Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan “program singkat”, peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan yang berkelanjutan tidak dengan program-program singkat (Nana Syaodai Sukamdinata, 2006:8).

Dr. Edward Deming mengembangkan empat belas (14) prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sekolah untuk mengembangkan budaya mutu. Empat belas (14) prinsip itu adalah sebagaimana berikut: (Jerome S. Arcaro, 2005: 85-89) .

1. Menciptakan konsistensi tujuan, yaitu untuk memperbaiki layanan dan siswa dimasukkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia
2. Mengadopsi filosofi mutu total, setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip mutu
3. Mengurangi kebutuhan pengajuan, mengurangi kebutuhan pengajuan dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
4. Menilai bisnis sekolah dengan cara baru, nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan

5. Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, memperbaiki mutu dan produktivitas sehingga mengurangi biaya, dengan mengembangkan proses “rencanakan/periksa/ubah
6. Belajar sepanjang hayat, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila anda mengharapkan orang mengubah cara bekerja mereka, anda mesti memberikan mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka
7. Kepemimpinan dan pendidikan, merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah, sekolah atau jurusannya. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, orang tua dan komunitas
8. Mengeliminasi rasa takut, ciptakan lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas berbicara
9. Mengeliminasi hambatan keberhasilan, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya.
- j. Menciptakan budaya mutu, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.
- k. Perbaiki proses, tidak ada proses yang pernah sempurna, karena itu carilah cara terbaik, proses terbaik, terapkan tanpa pandang bulu.

- l. Membantu siswa berhasil, hilangkan rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.
- m. Komite, manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu.
- n. Tanggung jawab, berikan setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu

13. Ciri-ciri Mutu Pendidikan

Era globalisasi merupakan era persaingan mutu. Oleh karena itu lembaga pendidikan mulai dari tingkat tinggi harus memperhatikan mutu pendidikan. Lembaga pendidikan berperan dalam kegiatan jasa pendidikan maupun mengembangkan sumber daya manusia harus memiliki keunggulan-keunggulan yang diprioritaskan dalam lembaga pendidikan tersebut.

Transformasi menuju sekolah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staf, siswa, guru dan komunitas. Proses diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap sekolah serta departemen dalam wilayah tersebut (Jerome S. Arcaro, 2005:85-89). Visi mutu difokuskan pada lima hal, yaitu:

- a. Pemenuhan kebutuhan konsumen

Dalam sebuah sekolah yang bermutu, setiap orang menjadi konsumen dan sebagai pemasok sekaligus. Secara khusus konsumen sekolah adalah siswa dan keluarganya, merekalah yang memetik

manfaat dari hasil proses sebuah lembaga pendidikan (sekolah). Sedangkan dalam kajian umum kostumer sekolah itu ada dua, yaitu internal meliputi orang tua, siswa, guru, administrator, staff dan dewan sekolah yang berada dalam sistem pendidikan. Dan kostumber eksternal yaitu, masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada diluar organisasi namun memanfaatkan output dari proses pendidikan.

- b. Keterlibatan total komunitas dalam program. Setiap orang juga harus terlibat dalam berpartisipasi dalam rangka menuju ke arah transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab semua pihak.
- c. Pengukuran nilai tambah pendidikan

Pengukuran ini justru yang seringkali gagal dilakukan di sekolah secara tradisional ukuran mutu atas keluarga sekolah adalah prestasi siswa, dan ukuran dasarnya adalah ujian. Bilamana hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun baik.

- d. Memandang Pendidikan sebagai suatu sistem

Pendidikan mesti dipandang sebagai suatu sistem, ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami oleh para profesional pendidikan. Umamanya orang bekerja dalam bidang pendidikan mulai perbaikan sistem tanpa mengembangkan pemahaman yang penuh atas cara sistem tersebut bekerja. Hanya dengan memandang pendidikan sebagai sebuah sistem maka para profesor pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.

- e. Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik. Mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki menurut filosofi manajemen lama “kalau belum rusak jangan diperbaiki”. Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Menurut filosofi manajemen yang baru “bila tidak rusak perbaiki, karena bila tidak dilakukan anda maka orang lain yang melakukan”. Inilah konsep perbaikan berkelanjutan (Dirjen Pendidikan Islam Depag RI,(Modul Pelatihan): 9-13).

14. Penjaminan Mutu Pendidikan

Dalam dunia pendidikan kegiatan penjaminan mutu boleh dikatakan belum lama dikenal oleh para pelaksana di tingkat sekolah atau madrasah, tidak seperti di dunia industri maupun bisnis yang sudah mengenal istilah ISO lebih dari satu dasawarsa yang lalu. Ada istilah bahasa inggris yang berdekatan dan juga yang terkait dengan istilah penjaminan mutu tersebut antara lain:

- a. *Quality Assurance* (Penjaminan Mutu)

Adalah proses penetapan dan pemenuhan standar pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dengan demikian penjaminan mutu pendidikan (*educational quality assurance*) mempunyai arti proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan sehingga dapat memuaskan semua pelanggan.

b. *Quality Control* (Kendali Mutu)

Dalam bahasa Indonesia kata “kendali” menunjuk kepada sebuah alat pengendali yaitu upaya mengontrol menggunakan alat untuk menahan jalannya sesuatu, agar tidak melaju sekehendak hati atau melaju terus tanpa ada yang mengatur jalannya, dalam hal ini arah menuju pencapaian tujuan yang sudah ditentukan.

Penggunaan istilah “kendali mutu” dalam dunia pendidikan adalah upaya pengontrolan mutu pendidikan, agar yang sudah tinggi tidak kembali merosot, dan yang belum tinggi dikontrol agar menjadi tinggi, menuju pencapaian standar ketika penjaminan mutu dicanangkan.

c. *Total Quality Assurance* (Penjaminan mutu terpadu)

Dititik dari panduan unsur istilahnya, total quality assurance sama dengan istilah yang dibahas di atas, hanya ditambah dengan kata “total”. Maksud penambahan kata tersebut adalah bahwa proses pemenuhan standar dilakukan secara menyeluruh, holistik, total, yaitu bagi seluruh komponen secara umum sampai pada setiap bagian yang paling kecil sekalipun.

d. *Quality Assessment* (Penilaian terhadap mutu)

Makna *quality assessment* adalah penilaian yang diarahkan pada mutu sesuatu. Semua jenis usaha baru dapat diketahui hasilnya apabila dilakukan. Makna peningkatan mutu adalah suatu rangkaian aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan mutu produk/jasa melalui peningkatan

kemampuan staff/karyawan dengan metode team kerja (team work) dalam upaya meningkatkan efisiensi, motivasi, dan produktivitas kerja.

15. Pengembangan Mutu Madrasah

Desain pengembangan mutu madrasah mengagendakan kinerja berjangka panjang, menengah, dan pendek. Untuk menciptakan madrasah sesuai dengan rencana besar tersebut, diperlukan prakondisi yang kondusif agar strategi pengembangan madrasah dapat di implementasikan dengan sebaik-bainya. Berikut ini beberapa langkah awal yang perlu dilakukan dalam upaya pengembangan mutu madrasah. Dalam hal ini yang harus dipersiapkan dalam pengembangan madrasah adalah :

a. Melengkapi struktur organisasi dan manajemen kelembagaan

Menurut E.Kast dan James E. Rosenzweig yang dikutip oleh Nanang Fatah struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan. Organisasi adalah suatu wadah atau setiap bentuk perserikatan kerjasama manusia yang di dalamnya terdapat struktur organisasi, pembagian tugas, hak dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan bersama (Nanang Fatah, 2006: 73).

Dari pengertian di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengertian struktur organisasi merupakan suatu kerangka atau susunan yang menunjukkan hubungan antar komponen yang satu dengan yang

lain, sehingga jelas tegas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur.

Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan: hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Suatu struktur organisasi menspesifikasi pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan. Struktur itu juga menunjukkan hierarki dan struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelapornya (Sulistiyorini, 2009: 251). Setelah struktur organisasi terbentuk diartikan masing-masing bidang dapat berkeja sesuai dengan bidang dan kemampuannya.

b. Koordinasi Pembinaan dan pengembangan Madrasah

Meningkatkan, mengembangkan dan memperluas kesertaan secara aktif potensi masyarakat dalam membina dan mengembangkan madrasah. Koordinasi dalam konteks ini dapat diartikan dengan koordinasi internal-eksternal, koordinasi vertikal-horizontal dan koordinasi yang bersifat formal-informal. Berdasarkan kesemuanya itu koordinasi atau yang lebih populer dengan istilah kerja sama: antar guru-guru karyawan madrasah, orang tua siswa, para alumni, tokoh masyarakat (pimpinan informal), lembaga pemerintahan swasta, organisasi dan lembaga swadaya masyarakat, para donatur yang berpotensi. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa keterlibatan

masyarakat mempunyai peran yang cukup besar bagi perkembangan organisasi di masa yang akan datang.

Suatu madrasah bisa dikatakan sukses jika mampu mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Karena bagaimanapun juga pendidikan adalah tanggungjawab bersama antara orang tua, sekolah, dan masyarakat. Muhammad Noor Syam dalam bukunya Filsafat Pendidikan Pancasila mengungkapkan bahwa; Hubungan masyarakat dengan pendidikan sangat korelatif, bahkan seperti ayam dengan telurnya. Masyarakat maju karena pendidikan, dan pendidikan maju hanya akan ditemukan dalam masyarakat yang maju pula (Muhammad Noor Syam, 2006:199).

Dari uraian tersebut di atas, jelas bahwa pada hakekatnya keterlibatan masyarakat mempunyai peran yang cukup besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Untuk itulah bagi setiap organisasi perlu meningkatkan kerja sama yang baik dengan masyarakatnya sehingga keberhasilan akan diraih sesuai dengan harapan.

c. Pembinaan dan peningkatan kualitas profesionalisme tenaga pendidikan.

Menurut undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Melengkapi tenaga kependidikan (guru, pustakawan, guru BP, tenaga laboratorium) di madrasah dengan jumlah dan kualitas yang memadai disertai dengan

penyebaran yang profesional sesuai dengan bidang garapan dan tanggung jawab yang diperlukan. Peningkatan kualitas, wawasan dan penyegaran personil madrasah di tempat sebagai program prioritas yang berkesinambungan.

d. Pemeliharaan dan Peningkatan Kesejahteraan Personel Madrasah

Kesejahteraan dalam arti yang luas perlu dijadikan unsur pendukung untuk mendorong kemampuan personil madrasah dalam menjalankan tugasnya secara optimal, menumbuhkan kebanggaan dan rasa percaya diri. Definisi kesejahteraan dapat diartikan secara luas, baik dalam arti finansial, perlakuan, hubungan secara insani, pengembangan karir dan sebagainya.

e. Melengkapi sarana dan prasarana fisik dan komponen pendidikan madrasah

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah dan jalan menuju sekolah.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan ilmu pengetahuan, ilmu agama dan kehidupan yang berdasarkan norma-norma agama yang baik memerlukan kelengkapan sarana/komponen pendidikan yang memadai

dan fungsional. Kelengkapan sarana yang dimaksud tersebut perlu disertai pula oleh terpenuhinya standar kualitas untuk masing-masing komponen dan pemeliharaan yang terus menerus.

Dengan adanya sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah/madrasah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di madrasah. Disamping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar.

- f. Pemberdayaan dan optimalisasi fungsi komponen pendidikan dan sumber belajar.

Kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan serta sumber belajar perlu ditindak lanjuti oleh pemberdayaan setiap komponen secara fungsional dan berkesinambungan. Untuk memenuhi kelengkapan komponen tersebut memerlukan biaya yang cukup mahal. Dengan demikian selain karena dilihat dari segi jumlah investasi, justru pemberdayaan komponen pendidikan tersebut dalam proses pembelajaran akan mampu meningkatkan kualitas madrasah yang bersangkutan.

- g. Pemberdayaan madrasah sebagai lingkungan pendidikan yang kredibel

Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan dipersepsikan masyarakat luas sebagai suatu mata rantai kesatuan sistem yang integratif. Sistem penyelenggaraan pendidikan yang kredibel yang dijalankan di madrasah merupakan akumulasi implementasi dan optimalisasi setiap fungsi dari seluruh komponen sistem yang berada di dalamnya. Tidak berfungsinya salah satu komponen sistem pendidikan di madrasah akan berdampak besar terhadap menurunnya kredibilitas lembaga tersebut. Kemampuan manajerial dalam mengelola, memelihara dan membina seluruh komponen sistem pendidikan di lingkungan madrasah yang memberikan kontribusi yang besar untuk mengangkat citra positif yang selama ini dimiliki.

h. Desiminasi informasi program dan perkembangan madrasah.

Penilaian, kontribusi dan partisipasi masyarakat luas terhadap keberadaan, pembinaan dan pengembangan madrasah banyak dipengaruhi oleh sejauh mana mereka memperoleh dan memiliki akses informasi terhadapnya. Berangkat dari ketentuan peraturan perundangan yang menetapkan bahwa masalah pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua, dan masyarakat, maka desiminasi informasi dalam berbagai formatnya akan merupakan jembatan yang kokoh untuk mengundang dan membawa masyarakat luas ke arah pembinaan dan pengembangan madrasah yang melibatkan seluruh komponen masyarakat. Desiminasi informasi ini tidak hanya menyangkut keberhasilan yang telah dicapai saja, akan tetapi harus mencakup segala

aspek yang perlu meskipun mungkin sebagian diantaranya masih merupakan tangan dan menghadapi sejumlah hambatan.

16. Dasar Ajaran Islam Tentang Mutu

Menurut Muhaimin dalam Mulyadi, dasar ajaran Islam tentang mutu adalah sebagai berikut:

- a. Mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Sebagaimana yang tersebut dalam al Qur'an surat al Qoshosh (28): 77

وَمَا يَذْكُرُ أَهْلُ الْقُرَىٰ أَن يَرْسِلُوا فِي الْبُلَدِ الْمَدْفُونِينَ ۖ إِنَّهُمْ فِيهَا مُبَدِّلُونَ ۚ

وَمَا يَذْكُرُ أَهْلُ الْقُرَىٰ أَن يَرْسِلُوا فِي الْبُلَدِ الْمَدْفُونِينَ ۚ إِنَّهُمْ فِيهَا مُبَدِّلُونَ ۚ

وَمَا يَذْكُرُ أَهْلُ الْقُرَىٰ أَن يَرْسِلُوا فِي الْبُلَدِ الْمَدْفُونِينَ ۚ إِنَّهُمْ فِيهَا مُبَدِّلُونَ ۚ

وَمَا يَذْكُرُ أَهْلُ الْقُرَىٰ أَن يَرْسِلُوا فِي الْبُلَدِ الْمَدْفُونِينَ ۚ إِنَّهُمْ فِيهَا مُبَدِّلُونَ ۚ

وَمَا يَذْكُرُ أَهْلُ الْقُرَىٰ أَن يَرْسِلُوا فِي الْبُلَدِ الْمَدْفُونِينَ ۚ إِنَّهُمْ فِيهَا مُبَدِّلُونَ ۚ

Artinya:”Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah

(kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”. (Sunarya, 1971 : 623)

- b. Seseorang tidak boleh bekerja dengan sembrono dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridho Allah atau merendahkan Tuhan. Dalam al Qur'an surat al Kahfi (18) 110 disebutkan:

وَقُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ الْوَحْيُ وَأَنَا نَذِيرٌ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ مَا يَبُذَرُهُ اللَّهُ فَالْأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَكِبُونَ

وَلَا تَقْرَأُ الْكِتَابَ طَرَفًا خَوْفًا مِّنَ الْمَوْتِ أَوْ مَحَبَّةً لِّنَفْسٍ ذَاتِ الْحَيَاةِ

وَلَا تَقْرَأُ الْكِتَابَ طَرَفًا لِّبُغْيٍ أَوْ تَكْرِهٍ أَوْ يَتَّبِعُ الْحَدِيثَ

Artinya: Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya". (Ibid : 460)

Maksud dari kata” mengerjakan amal saleh” dalam ayat diatas bisa di ambil pengertian bekerja dengan baik (bermutu), sedangkan

kata janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadah kepada Tuhannya berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (Alhaq) yang merupakan sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia.

- c. Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya, seperti yang dijelaskan dalam al Qur'an surat an Najm (53): 39:

وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ بِهِ اللَّهُ مُتَّبِعًا سُبُلًا

Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya, (Ibid : 874)

Berdasarkan ayat tersebut diatas setiap orang dalam bekerja dituntut untuk: (1) tidak memandang enteng bentuk-bentuk kerjaan yang dilakukan; (2) memberi makna kepada pekerjaan itu; (3) insaf bahwa kerja adalah mode of existence (bentuk keberadaan) manusia; (4) dari segi dampaknya (baik/buruknya) kerja itu tidaklah untuk Tuhan tetapi untuk dirinya sendiri seperti dijelaskan pada surat al Fushilat (41) : 46 :

وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ بِهِ اللَّهُ مُتَّبِعًا سُبُلًا

وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ بِهِ اللَّهُ مُتَّبِعًا سُبُلًا

Barangsiapa yang mengerjakan amal yang saleh Maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan Barangsiapa mengerjakan perbuatan jahat, Maka (dosanya) untuk dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Rabb-mu Menganiaya hamba-hambaNya. (Ibid : 780)

- d. Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik-baiknya seperti disebutkan pada al Qur'an Surat al Nahl (16):90:

وَلَا تُؤْتُوا عَيْنَكُمْ لِمَا أَفْسَدُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ ذَلِكُمْ يَفْسَدُ

وَلَا تَتَّبِعُوا الْاَوَّلِينَ وَالْاٰخِرِينَ فَمِنْ حَسْبِ الْاَوَّلِينَ

وَلَا تَتَّبِعُوا الْاَوَّلِينَ وَالْاٰخِرِينَ فَمِنْ حَسْبِ الْاَوَّلِينَ

وَلَا تَتَّبِعُوا الْاَوَّلِينَ وَالْاٰخِرِينَ فَمِنْ حَسْبِ الْاَوَّلِينَ

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (Ibid : 415)

- e. Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi dan bersikap istiqomah, seperti yang dijelaskan dalam surat al-Insyiroh (94):7-8

وَلَا تُؤْتُوا عَيْنَكُمْ لِمَا أَفْسَدُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ ذَلِكُمْ يَفْسَدُ



Artinya :7.Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, 8 . dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (Ibid:1073).

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian mutu mengandung tiga unsur, yaitu:

- 1) Kesesuaian dengan standar
- 2) Kesesuaian dengan harapan stakeholders
- 3) Pemenuhan janji yang diberikan.

17. Penerapan Prinsip Mutu Dalam Pendidikan

Penerapan prinsip-prinsip mutu dalam pendidikan sudah tidak dapat dielakkan dan ditawarkan lagi oleh penyelenggara atau pengelola lembaga pendidikan, baik sekolah maupun madrasah. Sebab penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di lembaga pendidikan sudah menjadi tuntutan mutlak dari seluruh lapisan masyarakat, baik siswa, orang tua, masyarakat, pendidikan lanjut, pemerintah dan dunia usaha.

Prinsip utama manajemen mutu dalam pendidikan yang di sampaikan Hensler dan Brunell yang dikutip oleh Scheuing dan Christopher adalah kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan. sebagai berikut :

a. Kepuasan pelanggan

Dalam dunia usaha, apapun usahanya termasuk usaha dalam jasa pendidikan yaitu sekolah, agar sukses dalam usahanya maka harus memberikan kepuasan kepada pelanggannya, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Pada saat ini masyarakat luas mencemooh atau mencibirkan kinerja sekolah/lembaga pendidikan.

Mereka yang putra atau putrinya lulus SD/MI dan tidak dapat diterima di SMP/MTs yang favorit sesuai keinginannya, kemudian mengecap bahwa sekolah asal anak mereka mutu atau kualitasnya jelek. Demikian pula para orang tua yang putra/putrinya lulus SMP/MTs, kemudian mereka tidak dapat diterima pada SMA/MA yang favorit sesuai keinginan mereka memberikan label sekolah asal anaknya buruk mutunya dan orang tua yang anak mereka lulus SMA atau Madrasah Aliyah kemudian melanjutkan ke perguruan tinggi dan jika tidak berhasil masuk perguruan tinggi institut/universitas sesuai keinginannya, mereka mencela bahwa SMA atau MA asal sekolah anak adalah jelek.

Untuk memperbaiki citra atau image sekolah yang buruk di kalangan masyarakat, maka pihak sekolah harus terus meningkatkan kualitas pengelolaan, penyelenggaraan agar bisa memenuhi/melebihi keinginan/harapan/kebutuhan pelanggan atau stakeholder. Dengan proses pelayanan atau penyelenggaraan pendidikan yang baik sesuai keinginan pelanggannya dan lulusannya dapat diterima di lembaga pendidikan yang diinginkan atau segera dapat diterima di dunia usaha atau dapat menciptakan lapangan pekerjaan sendiri dengan penghasilan yang memadai, maka masyarakat atau stakeholder akan merasa puas. Inilah harapan masyarakat stakeholder pendidikan terhadap sekolah/lembaga pendidikan kita semua.

b. Respek terhadap setiap orang

Setiap orang di manapun berada, termasuk di sekolah perlu perhatian (care), saling menghormati, saling memaafkan dan saling menghargai, seperti kepala sekolah terhadap guru dan karyawan dan sebaliknya, antara sesama guru dengan karyawan dan sebaliknya, antara kepala sekolah, para guru dan karyawan dengan peserta didik serta warga sekolah dengan seluruh stakeholder serta setiap orang yang hadir membutuhkan layanan pendidikan di sekolah tersebut.

Di sekolah harus diciptakan iklim atau budaya organisasi saling respek terhadap semua orang, saling menghargai antara tugas dan fungsi orang lain, saling menghormati pekerjaan ataupun jabatan orang lain, saling memaafkan jika terjadi kesalahan, saling menyayangi atau mencintai. Suasana yang demikian, akan sangat mendukung lancarnya proses pembelajaran sebagai kegiatan utama sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan.

c. Perbaikan berkesinambungan

Prinsip perbaikan mutu berkesinambungan dalam MBS yang mengarah pada manajemen mutu terpadu sangat tepat diterapkan di dalam peningkatan mutu pendidikan. Tuntutan peningkatan mutu pendidikan terus mengalir dan terus mengalami peningkatan, baik dari siswa, orang tua, masyarakat, pemerintah maupun dunia usaha. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan tidak dapat hanya dilakukan

pada saat-saat tertentu saja kemudian berhenti tidak berkesinambungan atau berkelanjutan.

Banyak sekolah yang telah pernah berprestasi dan dianggap baik atau bermutu pada suatu waktu, namun sekolah tersebut tidak melakukan perbaikan berkesinambungan sesuai tuntutan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Di sisi lain banyak bermunculan sekolah baru yang tampaknya lebih mampu memenuhi harapan masyarakat, baik dari mutu kurikulum dan pembelajaran, administrasi dan manajemen, organisasi dan kelembagaan, ketenagaan, peserta didik, pembiayaan, sarana dan prasarana, peranserta masyarakat dan mutu budaya atau iklim sekolah.

Kondisi tersebut, membuat sekolah yang tidak mau dan tidak mampu memperbaiki dan meningkatkan mutunya, baik mutu masukannya, mutu manajemen layanannya, mutu proses pembelajarannya sampai pada mutu lulusannya, maka lembaga pendidikan tersebut tidak akan mendapatkan tempat di hati masyarakat, tidak ada orang tua yang memasukkan putra/putrinya ke sekolah tersebut. Akhirnya, sekolah tersebut hidup susah matipun tak mau. Oleh karena itu, prinsip perbaikan mutu berkesinambungan pada setiap lembaga pendidikan/sekolah mutlak untuk diterapkan, sehingga sekolah tersebut mampu memenuhi/melebihi harapan dan kebutuhan masyarakat.

18. Siklus Peningkatan Mutu Pendidikan

Siklus peningkatan mutu pendidikan yang dibahas di bawah ini merupakan proses yang dirancang untuk membantu mengimplementasikan mutu di sekolah. Dengan mengikuti langkah-langkah yang merupakan siklus sebagai upaya perbaikan mutu pendidikan di sekolah, maka diharapkan lembaga pendidikan tersebut dapat mewujudkan pendidikan yang berkualitas sesuai kebutuhan dan harapan para stakeholder atau pelanggannya. Berikut ini dijelaskan siklus atau langkah-langkah peningkatan mutu pendidikan di sekolah :

a. Penyusunan Rencana Strategis Peningkatan Mutu

Penyusunan rencana strategis peningkatan mutu pendidikan di sekolah dimulai dengan mengidentifikasi pelanggan, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, mengidentifikasi kebutuhan proses, menentukan kriteria sukses, menentukan tujuan dan sasaran peningkatan mutu pendidikan.

b. Mengomunikasi Rencana Strategis Peningkatan Mutu

Setelah rencana strategis peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut disusun, kemudian dikomunikasikan atau disosialisasikan kepada semua semua pihak yang terlibat. Mengomunikasikan rencana strategis tersebut diawali dengan menyampaikan tujuan dan sasaran, cakupan informasi, menghimpun berbagai gagasan untuk merealisasikan rencana strategis, menyampaikan rencana strategis

tersebut melalui berbagai media, konferensi, seminar, rapat dan berbagai publikasi lainnya.

c. Pengukuran Program Yang Telah Dilaksanakan

Pengukuran program yang telah dilaksanakan sangat penting sebagai landasan untuk pembuatan program ke depan.

Kegiatan ini dimulai dengan mengukur proses , program sosial, program kegiatan pembelajaran, program manajemen sekolah dan program pelatihan yang ada.

d. Mengelola Konflik

Konflik yang terlalu besar akan membahayakan organisasi dan organisasi tanpa konflik akan terjadi stagnan. Oleh karena itu, agar organisasi sekolah dapat menyelenggarakan pendidikan dengan baik konflik perlu distimulir dan dikelola dengan baik, sehingga terjadi persaingan yang positif dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Namun jika konflik itu semakin besar dan tidak dapat dikendalikan, akan mengancam stabilitas sekolah. Dengan demikian pimpinan sekolah harus mampu mengelola dan memelihara konflik agar tetap moderat, mewujudkan persaingan positif dan akhirnya proses peningkatan mutu sekolah dapat berhasil dengan baik.

Untuk mengelola konflik yang konstruktif, kepuasan lebih besar lebih besar lewat kekuasaan non-koersif, pengakuan adanya masalah dan pemahaman atas penyebabnya dan pemecahan masalah secara kolaboratif.

e. Seleksi Program

Program peningkatan mutu di sekolah harus diseleksi dan dibedakan antara keinginan dan kebutuhan. Seleksi program sangat penting untuk melihat mana kegiatan yang merupakan kebutuhan mendesak dan harus segera dilaksanakan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan. Seleksi program dan penentuan kegiatan peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan memperhatikan kemampuan dukungan berbagai sumber daya yang dimiliki sekolah yang bersangkutan, sehingga program tersebut dapat terlaksana dan berhasil dengan baik.

Dalam menyeleksi dan menentukan fokus program peningkatan mutu pendidikan dilakukan oleh tim terpilih yang memahami betul tentang peningkatan mutu pendidikan, mengembangkan proses pengukuran, sehingga program tersebut terukur dengan tepat dan mengembangkan umpan balik untuk proses perbaikan program.

f. Implementasi Program

Bagus atau tidaknya suatu program termasuk program peningkatan mutu pendidikan akan diuji lewat implementasi. Oleh karena itu, implementasinya harus tepat dan mantap dengan melibatkan partisipasi tim dan semua kelompok, melalui proses pelatihan dan arahan, memilih dan menggunakan jalur program yang tepat, memilih resolusi masalah yang tepat dan melakukan komunikasi yang efektif dan persuasif.

g. Penilaian Pencapaian Program

Pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah harus dinilai. Penilaian ini dilakukan untuk mengukur hasil dan mutu program yang telah dicapai, untuk memodifikasi program, untuk mendapatkan dokumen proses dan standar, untuk melihat pola dan proses komunikasi di sekolah tersebut dan menganalisis biaya dibandingkan mafaat yang diperoleh atau analisis efektivitas, efesiensi dan produktivitas program yang telah dilaksanakan.

h. Standarisasi Peningkatan Mutu Pendidikan

Berdasarkan hasil penilaian program peningakatan mutu pendidikan di sekolah, maka dapat ditetapkan bahwa peningkatan mutu pendidikan di sekolah itu dikatakan berhasil jika :Kepercayaan masyarakat terhadap proses dan hasil pendidikan di sekolah tersebut meningkat; Keterbukaan informasi tentang sekolah tersebut dalam proses peningkatan mutu pendidian meningkat:

- 1) Mutu kinerja sekolah yang bersangkutan meningkat;
- 2) Terjadinya komitmen semua pihak dalam menjalankan tugas dan fungsinya;
- 3) Terjadinya perbaikan berkesinambungan;
- 4) Membentuk Satuan Tugas Mutu;
- 5) Pemecahan Masalah;
- 6) Biaya Mutu;
- 7) Perbaikan Berkesinambungan

B. Penelitian yang relevan

Berdasarkan penelusuran dalam penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini dengan maksud agar tidak terjadi duplikasi data sehingga dapat diketahui arti penting serta posisi penelitian ini di antara penelitian-penelitian yang telah ada.

Penelitian tentang Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan telah banyak dilakukan di antaranya oleh Umami Kulsum mahasiswa pasca sarjana UIN Yogyakarta pada tahun 2007 pada Madrasah Tsanawiyah Ali Maksud Krapyak Yogyakarta pada penelitian tersebut dipaparkan :

1. Bahwa implementasi MBS pada Madrasah tersebut telah dilaksanakan secara terbuka , namun demikian masih ada kelemahan karena keputusan akhir dalam perencanaan program masih didominasi oleh pimpinan yayasan, di sana masih adanya rasa “iwuh perkewuh “ dengan yayasan dan juga kurangnya tenaga pembimbing baik keasramaan dan bimbingan konseling.
2. Telah terwujud adanya kerjasama dalam hal ini ditunjukkan dengan adanya keterlibatan guru, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat dalam pelaksanaan MBS.
3. Kemandirian , Madrasah tersebut telah memanfaatkan otoritas dan kewenangan yang dimilikinya guna mengatur dan mengelola sumber daya yang ada secara maksimal. Diantara yang menjadi kekurangannya

disebabkan adanya keterbatasan, yaitu belum punya Mushola sendiri, dan gedung pertemuan.

Upaya peningkatan mutu pendidikan kepala madrasah bergabung dengan MKKS dan guru bergabung dengan pertemuan MGMP, guru di minta melanjutkan pendidikan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi, pelaksanaan pembelajaran secara full-days school, diadakan les tambahan, terutama mata pelajaran UN, dalam perlombaan selalu diikuti baik ditingkat daerah maupun di tingkat Nasional namun pada tesis tersebut tidak di paparkan keberhasilan – keberhasilan pelaksanaan pendidikan baik yang berupa prestasi perlombaan dan juga hasil UN.

Penelitian tentang penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga telah dilakukan oleh Feiby Ismail (2008) dengan judul Manajemen Berbasis Sekolah solusi peningkatan kualitas pendidikan, yang menyimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah dapat menjadi alternatif peningkatan mutu pendidikan. Karena itu MBS sudah diterapkan di banyak negara. Apabila dicermati MBS yang diterapkan di berbagai negara, pada intinya:

- a) Prinsip desentralisasi, yakni pelimpahan dan penyerahan wewenang kepada daerah dan sekolah untuk mengelola pendidikannya secara otonom dalam kerangka pengembangan pendidikan secara nasional.
- b) Pemberdayaan semua sumber daya pendidikan, termasuk partisipasi dan pemberdayaan orangtua dan masyarakat untuk mengembangkan pendidikan.

- c) Adanya dewan sekolah (komite) sekolah yang mengorganisir penyediaan fasilitas dan sumbangan pemikiran serta pengawasan dalam pengelolaan pendidikan.
- d) MBS diterapkan dengan maksud utama untuk peningkatan mutu pendidikan

Penelitian tentang penerapan manajemen berbasis sekolah juga dilakukan oleh Agus Sholeh, S.Pd UPT Dinas Pendidikan pemuda dan olahraga kecamatan Kedungrejo kabupaten Cilacap (2009), dengan kesimpulan bahwa ; dengan melihat tantangan sebagai satu cara menciptakan suatu jenis sistem pendidikan baru yang sesuai abad ke-21. Kita membutuhkan sistem-sistem baru yang terus-menerus mampu mengkonfigurasi kembali dirinya untuk menciptakan sumber nilai publik baru. Ini berarti secara interaktif menghubungkan lapisan-lapisan dan fungsi tata kelola yang berbeda, bukan mencari cetak baru (blueprint) yang statis yang membatasi berat relatifnya.

Penelitian serupa juga dilaksanakan oleh Dr. Abdul Haris staf Direktorat jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan Nasional RI tentang MBS dengan harapan dengan menerapkan manajemen berpola MBS, sekolah lebih berdaya dalam beberapa hal berikut: a). menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi sekolah tersebut, b). mengetahui sumber daya yang dimiliki dan “input” pendidikan yang akan dikembangkan, c). mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya, d). bertanggung jawab terhadap

orangtua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan, sekolah e). persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha-usaha kreatif-inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.

Kemudian penelitian lain yang relevan yaitu manajemen sekolah: pengertian, fungsi dan bidang manajemen oleh: Akhmad Sudrajat, M. Pd. Yang menegaskan tentang konsep manajemen sekolah. Bahwa dalam manajemen ini perlu dibuat program perawatan preventif di sekolah dengan cara pembentukan tim pelaksana, membuat daftar sarana dan prasarana, menyiapkan jadwal kegiatan perawatan, menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing bagian dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja perawatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran merawat sarana dan prasarana sekolah.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan yang bersifat deskripsi kualitatif. Peneliti mencari dan menggunakan data-data yang berupa kata-kata atau ungkapan, pendapat dari subjek penelitian, baik itu kata-kata secara lisan ataupun tulisan. Pendekatan diarahkan pada latar belakang dan individu tersebut secara holistic (memandang masalah/gejala itu sebagai satu kesatuan yang utuh) (Leksy J. moleong, 2011 :4) Penelitian kualitatif suatu penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan (Yulia Maftuhah Hidayat ,2009:35) dan merupakan penelitian yang tertuju pada pemecahan masalah yang ada masa sekarang (Winarno Surahmat, 1998:130).

Kajian dalam penelitian kualitatif bersifat naturalistik, dinamis dan holistic karena dalam proses penelitian terdapat interaksi antara peneliti dengan subjek penelitian dengan kondisi apa adanya sehingga data yang diperoleh merupakan fenomena yang asli.

Penelitian kualitatif tidak menekan pada generalisasi tetapi lebih pada kedalaman informasi atau makna. Penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan data yang lebih lengkap, mendalam, kridibel dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Objek yang diteliti adalah mengenai implementasi manajemen berbasis sekolah/madasah

dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen.

B. Latar setting penelitian

Penelitian ini dilakukan di MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen propinsi Jawa Tengah yang akan direncanakan pada bulan Nopember 2013 sampai – maret 2014. Alasan pemilihan lapangan penelitian di MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen dimana pada Madrasah tersebut telah melaksanakan MBM, diantara buktinya ialah kurikulum yang diterapkan adalah kurikulum KTSP yang di padukan dengan sistem MBS . Hal ini bisa dilihat dari jam tatap muka dalam satu minggu pada KTSP kelas I dan II berjumlah 32 untuk kelas III berjumlah 33 dan untuk kelas IV, V dan VI berjumlah 39 JTM namun pada kenyataan kelas I dan II berjumlah 44 JTM, kelas III berjumlah 46 JTM dan kelas IV,V dan VI berjumlah 48 JTM selain itu masih ada pelajaran pembiasaan Sholat dhuha, Sholat Zuhur dengan berjamaah bakda sholat dzuhur di laksanakan latihan khitobah, sebelum masuk ruang kelas salah satu siswa mengatur temannya untuk jajar dulu setelah rapi dan tenang diajak berdoa mau masuk kelas lalu berjabatan tangan dengan guru dengan mengucapkan salam setelah masuk kelas sebelum memulai jam pertama terlebih dahulu 15 menit membaca surat pendek untuk untuk kelas bawah guna mengacu tarjet hafalan (Jus ‘ama) untuk kelas-kelas atas IV sampai kelas VI menghafal surat-surat pendek untuk hari senin-Kamis , sedang untuk hari Jum’at dan Sabtu membaca Al Qur’an di mulai dari al-Fatihah lalu Surat Al Baqoroh dan selanjutnya, hal itu untuk penguatan

ciri kusus madrasah dan pembiasaan sebagai generasi penerus dan peningkatan kualitas siswa.

Dilihatdari sarana fisik seperti bangunan gedungnya cukup bagus karena pada tiga tahun terakhir ini selalu mendapat proyek dari pusat baik berupa bangunan perpustakaan, RKB baru, rehab RKB bahkan pada tahun anggaran 2012 mendapat proyek lap computer berupa 15 unit computer untuk anak, pada MIN tersebut telah ada jaringan internet, berdasarkan pengamatan peneliti sementara bahwa MIN Hadiluwih walaupun tempatnya di pedesaan namun keadaan sarprasnya cukup bagus disamping itu peningkatan jumlah murid relatif tinggi, namun jika dilihat dari prestasi keluar seperti pada lomba baik lomba akademik (IPA, Bahasa Indonesia, Matematika, dan mapel agama) ataupun lomba pekan olahraga dan seni (PORSENI) Madrasah Ibtidaiyah (MI) sekabupaten Sragen yang berjumlah 70 (9 MIN dan 61 MIS) namun prestasinya belum begitu menyenangkan karena masih rendah dibawah MIS,.S

Untuk MIS di Sragen rata-rata sarpras, jumlah siswa dan tenaga guru PNS dibawah MIN maka jika MIN prestasinya dibawah MIS jika sering maka ini mengapa atau ada apa? maka penulis tertarik untuk menelitinya ada apa? Dan kiranya jika ternyata ada kelemahan maka usaha apa untuk membenahi diri .

C. Subjek dan Informan Penelitian

Subjek adalah pelaku aktifitas dalam penelitian yang darinya akan dikumpulkan datanya (Purwanto,2007:84) Subjek dalam penelitian ini adalah

kepala madrasah, guru yang diberi tugas tambahan sebagai seksi-seksi, guru ,karyawan terkait dengan penerapan MBS yang dapat di temui.

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi yang mau diteliti. Disamping itu menurut (Bogdan dan Biklen 1981:65) yang dikutip oleh Moleong bahwa pemanfaatan informan bagi peneliti adalah agar dalam waktu yang relative singkat dalam memberikan informasi, jadi sebagai internal sampling, informan diharapkan mampu untuk berbicara banyak, bertukar pikiran, mengenai data-data yang dibutuhkan oleh peneliti. Karena pentingnya posisi informan maka dibutuhkan orang yang jujur, tepat pada janji, suka berbicara,orang yang mempunyai kompetensi dibidangnya (Moleong). Adapun informan yang yang bisa dijadikan rujukan dalam penelitian ini adalah, masyarakat sekitar,penjaga,wali murid yang bisa dihubungi, komite, Kepala Desa, PPAI.

D. Metode Pengumpulan Data

Data adalah keterangan yang benar dan nyata (Hasan Alwi, 2001:221).. Data dalam penelitian ini terbagi 2 jenis, yaitu data umum dan data khusus. Untuk data Umum yaitu data tentang keberadaan MIN Hadiluwih dari berdirinya, proses perkembngannya sampai keberadaan sekarang, sedang data khusus data yang spesifik berkenaan dengan implementasi MBS MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen dalam upaya peningkatan mutu terlebih pada pelaksanaan kurikulum KTSP berbasis Manajemen Berbasis Madrasah.

Untuk mendapatkan data yang relevan, pada penelitian ini penulis menggunakan tiga cara yaitu: observasi, wawancara dan dokumentasi:

1. Metode Observasi

Metode observasi yaitu metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung kelokasi dan pencatatan dengan sistematik fenomena-fenomena yang diselidiki (Sutrisno Hadi,2000:136). Didalam penelitian ini penulis menggunakan teknik observasi berstruktur yaitu sebelum melakukan observasi terlebih dahulu menentukan tujuan yang hendak diteliti. Di dalam penelitian ini dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan secara langsung dan sistematis ke lokasi penelitian yaitu MIN Hadiluwih kecamatan Sumberlawang kabupaten Sragen. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data secara luas dan lengkap tentang :

- a. Keadaan fisik bangunan serta lingkungan madrasah, keadaan sarana dan prasarana, letak geografis, penataannya, pemeliharaan sarana, prasarana serta perlengkapan madrasah, situasi belajar, atau jika ada fasilitas lain yang dimiliki. Diatara data yang di butuhkan tersebut mohon kepada kepala madrasah dan kepada siapa menurut petunjuk kepala madrasah, sebagai berikut: (a). Ditujukan kepada kepala madrasah atau guru atau karyawan yang ditunjuk kepala untuk mendapatkan data mengenai keadaan fisik misalnya gedung dari ruang belajar, kantor guru dan kepala sekolah, ruang perpustakaan, ruang UKS, kamar mandi/WC, gudang, warung sekolah, dapur, mushola dan lingkungan sekolah lainnya dan dari mana sumber perolehannya.

b. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan MBS, bukti penyusunan kurikulum MBS, kerjasamanya dengan komite, program kerja semester, tahunan, tiga tahunan, empat tahunan atau lima tahunan, bukti bukti prestasi, baik akademik maupun non akademik, TOR, ini juga ditujukan kepada kepala Madrasah dan selain itu juga beberapa hal demi kelengkapan data atau sebagai uji validitas ditujukan kepada guru mengenai manajemen kelas, upaya peningkatan prestasi, ditujukan kepada siswa mengenai bukti aktifitasnya keberhasilannya, baik dalam proses belajar mengajar maupun pada waktu diluar jam pelajaran, termasuk diantaranya kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler.

Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penelitian menggunakan kerangka observasi penelitian yaitu: (a) Kesabaran dan kehati-hatian, (b) pemahaman atas situasi yang tampak, (c) Memahami secara seksama atas perasaan subyek, (d) estimasi durasi observasi berlangsung.

2. Metode Interview atau Wawancara

Metode interview adalah metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang di kerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada penyelidikan, pada umumnya interview di lakukan dua orang atau lebih hadir secara fisik dalam proses tanya jawab itu, dan masing-masing pihak dapat menggunakan saluran-saluran komunikasi secara wajar dan lancar (Sutrisno Hadi, 2000:193). Dalam hal ini penulis memilih interview bebas terpimpin (interview terstruktur) dan interview tidak terstruktur.

wawancara tidak terstruktur (unstructured interview), karena dengan demikian dapat mengembangkan kreatifitas dalam bertanya sehingga dapat menghasilkan lebih banyak informasi. Dalam wawancara ini tetap menggunakan pedoman wawancara agar pembicaraan lebih terarah, tetapi hanya secara garis besar saja (poin-poin penting).

Metode interview ini digunakan untuk mengetahui hubungan dengan sumber data, melalui tanya jawab guna mendapatkan informasi yang diperlukan. Interview ini dilakukan secara mendalam yang fokusnya adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan pihak-pihak terkait untuk mendapatkan informasi mengenai penerapan MBS dalam upaya peningkatan mutu.

3. Dokumentasi

Menurut Arikunto “Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal yang berhubungan dengan penelitian yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda dan sebagainya (Suharsemi Ari Kunto, 2006 :231). Pada penelitian data dokumen yang diperoleh sebagai hasil kegiatan memiliki kemanfaatan yang tinggi. Pada teknik ini tidak menimbulkan subyektifitas. Karena obyek yang diamati berupa benda mati dan jika terjadi kekurangan dan kekeliruan akan mudah untuk diadakan pengecekan ulang. Dokumen dalam penelitian ini adalah terbagi 2 jenis, yaitu dokumen umum dan data khusus. Untuk dokumen umum yaitu data tentang keberadaan MIN Hadiluwih dari berdirinya ,proses perkembngannya sampai keberadaan sekarang, sedang dokumen

khusus dokumen yang spesifik berkenaan dengan kurikulum dan manajemen berbasis sekolah/madrasah mulai dari perencanaannya, pelaksanaannya, upaya peningkatan mutu, hasil dari implementasi MBS di MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen terlebih pada pelaksanaan kurikulum KTSP berbasis Manajemen Berbasis Madrasah.

Teknik dokumentasi pada penelitian ini difokuskan terhadap, catatan, /notulen, perencanaan MBS, Pelaksanaan MBS dan bukti pelaksanaan MBS, upaya peningkatan mutu, bukti prestasi berupa piagam penghargaan dari prestasi yang diraih di sekolah, dan mungkin sumber lain yang nanti ditemukan di lapangan yang menguatkan tentang keberadaan pelaksanaan manajemen madrasah dalam upaya peningkatan mutu pada MIN Hadiluwih Kabupaten Sragen.

E. Uji Validitas/Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data adalah merupakan kegiatan yang mutlak dilakukan oleh peneliti agar data yang telah diperoleh yang berakhir pada kesimpulan atau verifikasi dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pada penerapan keabsahan data (*truthworthiness*) dibutuhkan teknik pemeriksaan untuk mempertahankan validitas data yang akan didapatkan. Kriteria yang akan dicapai adalah derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), dan kepastian (*confirmability*).

Derajat kepercayaan (*credibility*), yang berfungsi untuk melaksanakan inquiry sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat

dicapai, juga untuk menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti, keteralihan (*transferability*), sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan keteralihan tersebut peneliti berusaha mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang sama, kebergantungan (*dependenability*) pada penelitian non kualitatif yang di sebut dengan reliabilitas yaitu mengadakan replikasi studi yakni dua atau beberapa kali diadakan pengulangan hasilnya secara esensi sama, kepastian (*comfirmability*) pada penelitian non kualitatif di sebut objektivitas, untuk memastikan sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan seseorang, (Lexy J. Moleong , 2011 :324-326).

Sedang teknik yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data pada penelitian agar bias menjaga kefalitan, sebagaimana yang diungkapkan Moleong, yaitu meliputi :

1. Perpanjangan keterlibatan atau keikutsertaan

Perpanjangan keterlibatan atau keikutsertaan, yaitu dengan jalan memperbanyak/memperpanjang waktu bagi peneliti untuk melibatkan diri bersama dalam kegiatan yang menjadi sasaran dari penelitian. Langkah semacam ini diharapkan dapat mengetahui ketidak benaran informasi(distorsi informasi).

2. Ketekunan/keteraturan pengamatan

Ketekunan/keteraturan pengamatan yaitu hendaknya peneliti mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap factor-faktor yang menonjol lalu menelaah secara rinci sampai pada suatu titik sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau keseluruhan faktor yang ditelaah sudah dipahami secara biasa. Singkatnya ketekunan pengamatan ialah upaya peneliti dalam mencari konsistensi interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitannya dengan proses analisis pada pengelolaan manajemen berbasis sekolah/madrasah di MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai perbandingan data itu, Menurut Denzin (1978) dalam Moleong membedakan empat macam triangulasi yaitu triangulasi sumber, metode, penyelidik dan teori (Moleong, 2011: 330), namun pada penelitian ini dengan pertimbangan waktu dan kemampuan hanya mengambil sumber:

Triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, dalam penelitian kualitatif menurut Patton (1987; 331) dalam Moleong triangulasi sumber dapat di capai dengan jalan : (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara; (2) membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa

yang dikatakannya secara pribadi (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; (4) membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah dan tinggi, (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Dalam hal ini jangan sampai banyak mengharapkan bahwa hasil pembandingan tersebut merupakan kesamaan pandangan, pendapat namun yang penting di sini ialah bisa mengetahui adanya alasan-alasan terjadinya perbedaan tersebut (Moleong, 2011: 331).

4. Pemeriksaan Sejawat Melalui Diskusi

Selanjutnya untuk mengetahui, mengecek serta memastikan apakah hasil penelitian ini benar atau salah, peneliti akan mendiskusikannya dengan pembimbing, secara setahap demi setahap, mengenai konsep-konsep yang dihasilkan di lapangan, setelah hasil penelitian dianggap benar, diadakan seminar tertutup dan terbuka dengan mengundang teman sejawat dan pembimbing.

F. Teknik Analisis Data

Setelah data-data terkumpul, selanjutnya dianalisis. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan deskriptif yaitu dengan menganalisis melalui pemikiran yang logis, teliti dan sistematis sehingga menghasilkan kesimpulan yang tepat.

Lexy J. Moleong (2005:280) menyatakan bahwa menganalisis data adalah proses pengorganisasian dan mengorbitkan data dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis interaktif dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data selain dengan metode dokumentasi, angket dan observasi, peneliti juga membuat catatan lapangan yang dibuat dalam bentuk kata-kata kunci, singkatan, pokok-pokok utama yang kemudian diperjelas dan disempurnakan bila telah selesai penelitian. Menurut Bogdan dan Biklen, catatan lapangan adalah catatac tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkandalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2000:153).

2. Analisis data.

Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2009:91) bahwa: "Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display dan conclusion drawing/verification" Dari keempat tahapan analisis data di atas maka dapat digambarkan alur analisis data dengan menggunakan model interaktif sebagai berikut :

Dalam analisis data kualitatif, peneliti menggunakan teknik – teknik sebagai berikut :

a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu (Sugiyono, 2010). Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, dan membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan sedemikian rupa hingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diversifikasi (Milles dan Hiberman, 1996:16) Data yang didapat dari lapangan masih berupa atau berbentuk uraian atau laporan terperinci yang pasti akan terasa sulit bila tidak direduksi, karenanya dirangkum hal-hal penting dicari polanya. Jadi laporan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan. Tahapan dalam mereduksi data yaitu membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, dan menulis memo.

b. Deskripsi / Penyajian Data

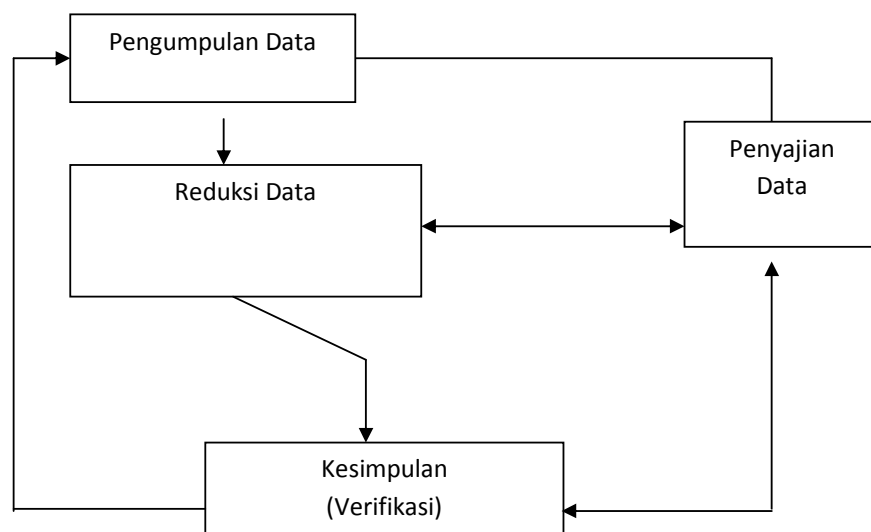
Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data yang relevan dengan sistematika yang jelas tentang hasil penelitian yang diperoleh sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan mudah dipahami. Serta membuat narasi yang berkaitan dengan pelaksanaan program. Penyajian tersebut dilaksanakan setelah data terkumpul, maka diperlukan pengolahan atau analisis data, agar bisa dijadikan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

c. Pengambilan Keputusan dan Verifikasi/ menyimpulkan data

Setelah data disajikan, maka data dibandingkan dengan teori yang menjadi acuan peneliti kemudian kesimpulan diambil dan diverifikasi dengan cara mencari data yang lebih mendalam melalui pengumpulan data ulang, meninjau kembali ke lapangan secara simultan untuk mengecek hasil kesimpulan. Setelah data penuh (tidak menunjukkan perbedaan) maka data disimpulkan secara final dalam bentuk pembahasan dan penyajian hasil secara deskriptif analisis

Dari keempat tahapan analisis data di atas maka dapat digambarkan alur analisis data dengan menggunakan model interaktif sebagai berikut :

Gambar 3.1 :
Tahap analisis data model interaktif



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Diskripsi Data

1. Profil Madrasah

a. Letak Geografis MIN Hadiluwih

Madrasah Ibtidaiyah Negeri Hadiluwih kecamatan Sumberlawang kabupaten Sragen terlatak di kampung Kedungdowo Desa Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen. Secara administrasi MIN Hadiluwih termasuk wilayah pedesaan, berjarak ± 2 km dari kota kecamatan – ke arah jalur Sragen –Surabaya, dari jalan tersebut masuk jalan kampung yaitu belok keselatan ± 500 M situasi lingkungannya sebelah utara persawahan, sebelah selatan dan timur perkampungan sebelah barat jalan kampung karena bertempat di pedesaan jauh dari pabrik udara bersih tidak polusi, jauh dari jalan raya situasinya sangat aman dari bahaya lalu lintas maka situasi tenang dan sangat nyaman sehingga sangat kondusif untuk kegiatan belajar mengajar.

b. Sejarah Singkat MIN Hadiluwih

Karena MIN Hadiluwih belum menuliskan sejarahnya maka pada penulisan sejarah ini penulis menemui Tokoh Masyarakat Kedung Duwo Desa Hadiluwih yang penulis pandang tahu secara pasti tentang sejarah MIN Hadiluwih, beliau adalah BP. Suprpto, BA. Yang sekarang kedudukannya selaku Komite Madrasah Ibtidaiyah Negeri

Hadiluwih, saat penulis temui ternyata beliau adalah alumni pertama pada Madrasah tersebut dan juga trah dari para pendiri Madrasah tersebut, menurut penuturan beliau saat penulis temui bahwa beliau putra dari kakaknya pendiri yang bernama Eyang Atmo Suroto dan beliau sejak kecil sampai dewasa sekolah dan bekerja di daerahnya yakni setelah lulus kuliah beliau menjadi guru agama yang tugaskan di SMP Muhammadiyah Sumberlawang dan akhirnya menjadi Kepala Pada SMP tersebut lalu mutasi tugas menjadi Pengawas Pendidikan Agama Islam di Wilayah Gemolong sehingga perkembangan MIN Hadiluwih tahu persis. Saat ditemui penulis untuk menuturkan sejarah MIN Hadiluwih secara ringkas sebagai berikut : MIN Hadiluwih pada awalnya usaha masyarakat kampung Kedungdowo kelurahan Hadiluwih kecamatan Sumberlawang, pada tahun 1957 dari para tokoh desa Kedung Dowo memikirkan demi maju desanya maka perlu mendirikan semacam lembaga pendidikan, pemikiran itu lalu benar-benar diperjuangkan, dengan izin Allah para pejuang tersebut berhasil mendirikan lembaga pendidikan yang diberi nama MWBM (Madrasah Wajib Belajar Muhammadiyah) pemrakarsa berdirinya Madrasah tersebut yang terdiri empat serangkai yaitu: Eyang Kasan Rejo, Eyang Atmo Suroto (Bapaknya. BP. Ravik Karsidi yang sekarang rektor UNS) Eyang Yoso Sukarto dan Eyang Abu Sujak, ke empat pejuang tersebut dengan amat gigihnya mengumpulkan masyarakat yang beragama Islam di Kedungdowo guna diajak rembuk dalam pendirian madrasah

ternyata usaha empat serangkai mendapat sambutan positif dari masyarakat desa Kedungdowo maka berdirilah Madrasah dengan di berinama MWBM (Madrasah Wajib Belajar Muhammadiyah) dengan kepala Madrasah yang pertama BP. Kamsidin. Setelah sepakat mendirikan Madrasah maka masyarakat Kedungdowo dengan penuh semangat berjuang berupaya membuat tempat belajar, dengan gotong royong seluruh umat Islam desa Kedungdowo dan dengan dukungan aparat kelurahan saat itu maka berhasil didirikan tempat belajar diatas tanah kas desa Hadiluwih dengan keadaan yang sangat sederhana dan sangat terbatas, setelah berdirii MWBM tersebut ternyata semangat bellajar anak-anak di Desa Kedungdowo sangat antusias bahkan anak-anak disekitarnya juga banyak yang masuk di MWBM tersebut,karena tempatnya masih terbatas dan sederhana maka KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) tidak mencukupi maka selain di Madrasah tersebut juga menempati rumah masyarakat yang berkenan bahkan antara kelas satu dengan kelas lainnya sering terjadi tidak satu ruamah bahkan berjahuan. Pada tahun 1968 madrasah tersebut mendapat guru bantu (DPK) dari DEPAG (Departemen Agama) dua orang yaitu: BP.Sumitro dan Bp.M. Banani, setelah itu berubah nama menjadi MI Persiapan dengan kepala BP. Zainuri lalu pada tahun 1970 berubah menjadi MIN (Madrasah Ibtidaiyah Negeri Hadiluwih) No Sk. Ijin Operasionalnya yaitu KMA NO 19 tahun 1970. Dari mulai tahun 1970 sampai sekarang pejabat kepala MIN Hadiluwih mengalami pergantian:

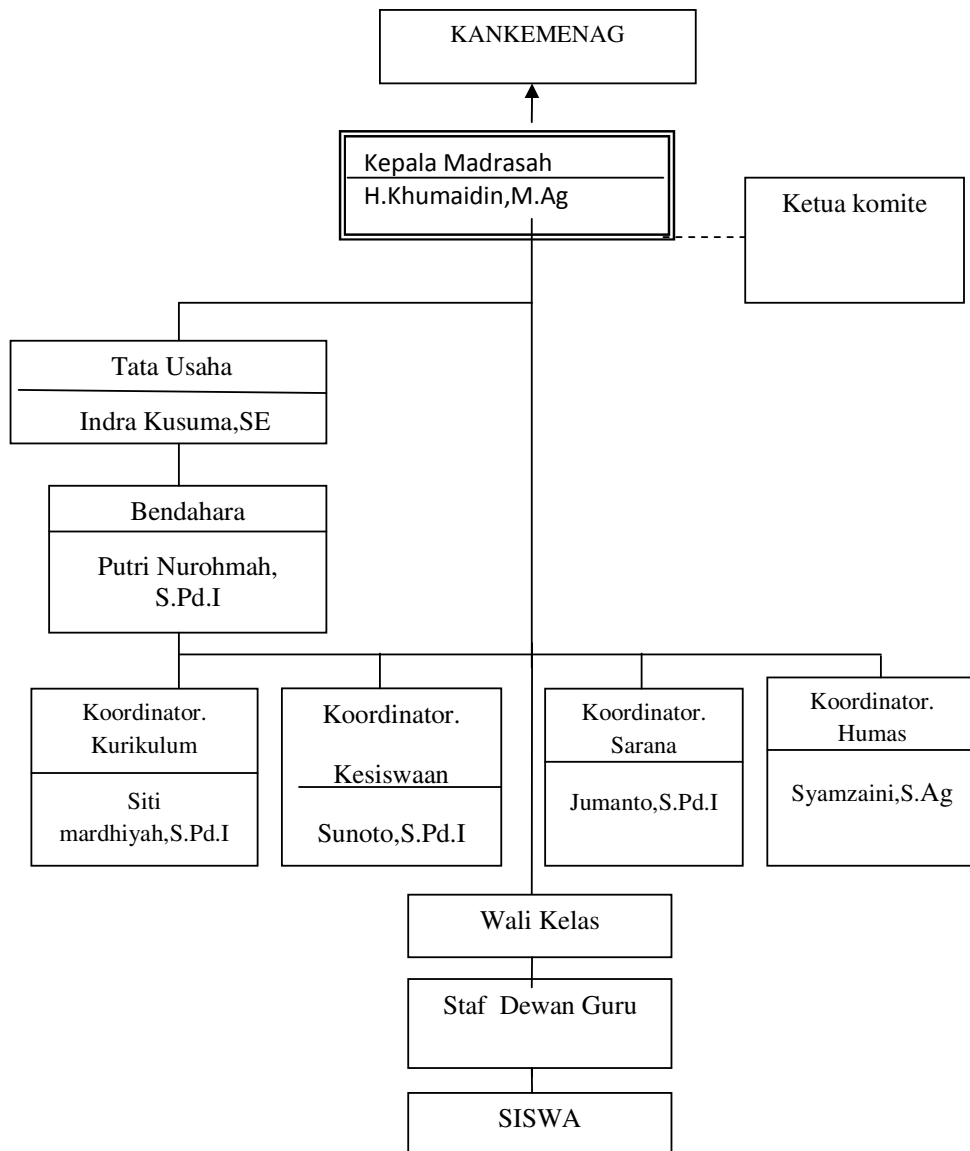
- 1) Zainuri (tahun 1970 – 1983)
- 2) Sunardi (tahun 1983 – 1999)
- 3) Rokib (tahun 1999 – 2001)
- 4) Sunardi (tahun 2001 – 2004)
- 5) Gimin, S.Ag, M.Pd. (tahun 2004 – 2010)
- 6) Kumaidin, M.Ag. (mulai 1 Oktober 2010 sampai sekarang) (bersumber dari Bp. Suprpto,BA selaku Komite MIN Hadiluwih, 12 April 2014).

Perkembangan terakhir, keadaan sekarang berdasarkan dokumen pada profil MIN Hadiluwih pada tahun pelajaran 2012/2013 MIN Hadiluwih menempati lahan seluas 2.665 m² dengan status milik kas desa dan bangunan seluas 1482 m² milik sendiri atau sebagai sertifikasi dari kepemilikan Madrasah (Kementerian Agama pusat). Sedang untuk tahun pelajaran 2013/2014 MIN Hadiluwih mendapat tambahan penggunaan tanah kas desa seluas 1155 m² sehingga MIN Hadiluwih sekarang menempati tanah seluas 3.820 m² dan luas bangunan sekarang 2.235 m² semua milik pemerintah pusat.(gambaran secara singkat namun lengkap tentang keadaan MIN Hadiluwih dapat dilihat pada lampiran tentang profil MIN Hadiluwih).

c. Struttur Organisasi MI Negeri Hadiluwih

Gambaran stuktur MI Negeri Hadiluwih sebagai berikut :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi MI Negeri Hadiluwih



_____ : Garis Komando

----- : Garis Koordinasi

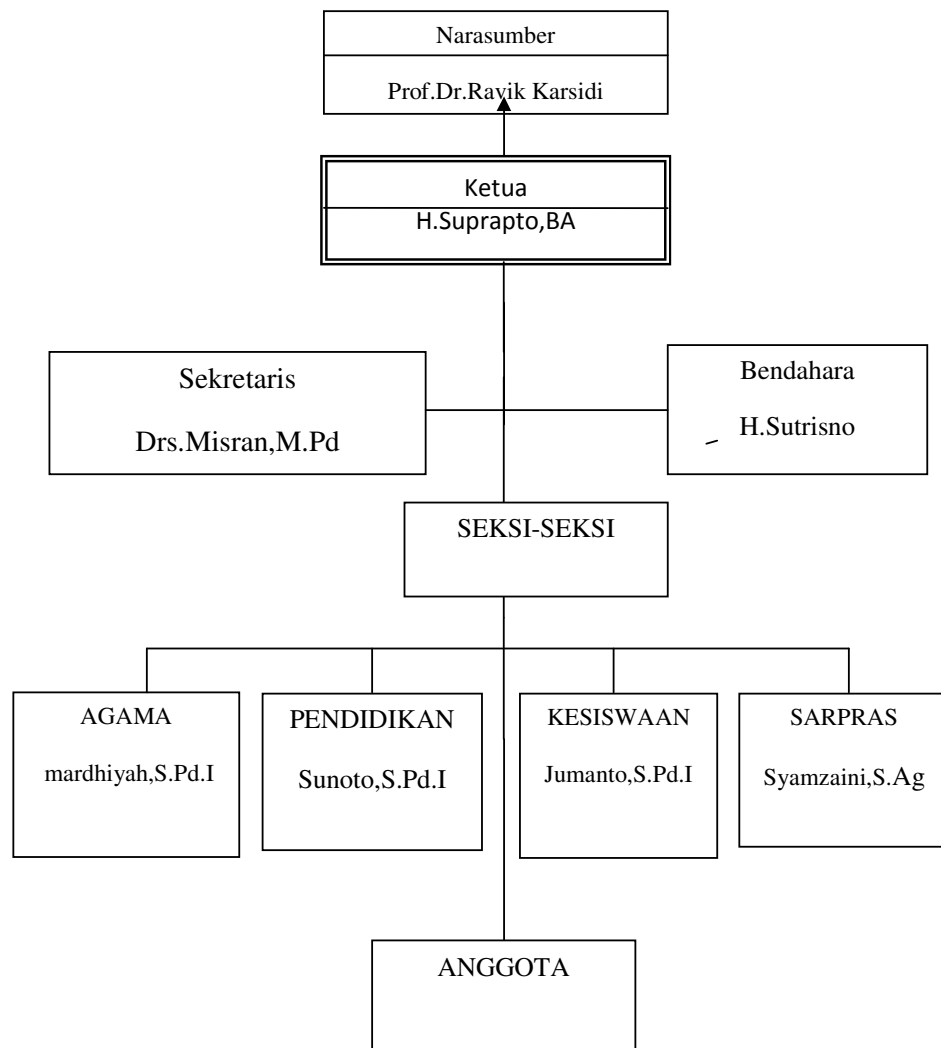
Berdasarkan struktur organesasi MI Negeri Hadiluwih kecamatan
Sumberlawang dapat dijelaskan bahwa dalam pelaksanaan tugas telah

disusun struktur dengan rapi sehingga kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya bisa lancar walau di MI itu belum ada aturan yang membakukan adanya waka kepala namun di MI Negeri sumberlawang sebagai solusi pembagiantugas di bentuk koordinator-koordinator yang fungsinya seperti waka di jenjang pendidikan menengah walaupun dengan keterbatasan kemampuan dan waktu dalam pelaksanaan tugas tambahanbnya, karena koordinator tersebut belum di konversikan dengan tugas waka yang setara dengan 12 jam tatap muka mengajar sehingga guru tetap harus mentaati peraturan Direktur Jenndral Pendidikan Islam No 1 Tahun 2013 tentang Disiplin Kehadiran Guru di Lingkungan Madrasah BAB II Pasal 4 ayat 1 yakni guru harus mengajar sekurang-kurangnya 24 jam pelajaran dan sebanyak-banyaknya 40 jam pelajaran. Maka kepala Madrasah Ibtidaiyah harus pandai-pandai menyadarkan dan menarik hati para bawahannya atau stapnya agar tetap semangat dan ikhlas menjalankan tugas pokok dan juga tambahannya tugas seperti sebagai koordinator kurikulum, sarpras, kesiswaan, humas, walikelas, sie ibadah, bendahara dan lainnya demi kelancaran pelaksanaan kependidikan dengan tetap harus maksimal menjalankan tugas pokoknya sebagai guru harus berhasil dalam mendidik, mengasuh menagajar anak didik agar tercapai tujuan pendidikan Nasional.

d. Struktur Komite

Struktur komite MIN Hadiluwih seperti gambar berikut :

Gambar 4.2
Struktur Komite MI Negeri Hadiluwih



————— : Garis Komando
 ----- : Garis Koordinasi

Dilihat dari pendidikan personil komite tersebut sangat lah membanggakan karena semuanya sarjana mulai sarjana muda, megister bahkan sebagai narasumbernya guru besar yaitu Prof.Dr. Rafik Karsidi beliau menjabat rektor UNS saat ini, beliau siap menjadi narasumber untuk kemajuan MI Negeri Hadiluwih memang beliau anak daerah dan alumni MIN Hadi luwih walau saat ini bertempat tinggal di solo. Kumaidin selaku kepala MI Negeri Hadiluwih menjelaskan cara komunikasi dengan Bp. Rafik adalah beliau siap berkomunikasi lewat telepon bahkan beliau siap hadir ke MIN Hadiluwih jika dimungkinkan dan tidak ada tugas. Hal ini disaksikan oleh penulis sendiri bahwa pada acara hari ulang tahun dan wisuda siswa kelas 6 pada tahun ajaran 2011/2012 BP. Prof. Dr. Ravik Karsidi bisa rawuh mengisi acara inti wisuda diantara isinya yaitu menggambarkan keadaan MIN jaman dahulu dan mengucapkan terima kasih kepada pengelola MIN Hailuwih yang sejak dulu sampai sekarang yang perkembangannya sangat bagus, dalam sambutannya itu beliau memberi gambaran secara sederhana supaya MIN Hadiluwih lebih maju lagi, dan sebagai apresiasi beliau siap untuk di jadikan nara sumber demi kedepan MIN Hadiluwih lebih maju.

Yang sangat mengesankan penulis dalam acara itu tersebut bahwa Bp. Prof. Ravik menyalami semua wisudawan MIN Hadiluwih sehabis menyalami beliau menjelaskan berbahagialah anak-anak yang diwisuda hari ini karena mahasiswa UNS saja belum mesti dalam

acara wisuda untuk SI bisa berjabatan tangan dengan Rektornya, namun anak naka ini tasi bisa berjabatan tangan dengan rektor UNS dalam acara wisuda dan selanjutnya mendoakan semoga semua yang diwisuda ini besuk benar benar di wisuda di perguruan tinggi faforit minimal seperti UNS Surakarta, dengan kata sambutan itu banyak orang tua yang mengamini dan meneteskan air mata karena sangat bangganya. Dengan demikian Komite MIN Hadiluwih benar benar menjalankan fungsinya untuk mendukung program madrasah dalam memajukan pendidikan dan pastinya untuk peningkatan prestasi. Hal ini sesuai dengan :

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republi Indonesia No. 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Lampiran II : Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 Tanggal 2 April 2002 bahwa : Komite Sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan etisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah.

e. Visi Misi dan Tujuan MIN Hadiluwih Sumberlawang

- 1) Visi MIN Hadiluwih adalah “Terwujudnya Peserta didik yang unggul dalam Prestasi, Berakhlaq Islami dan Taat kepada Illahi”
- 2) Misi MIN Hadiluwih

- a) Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan mutu dengan pendekatan PAKEM dan multimedia
- b) Menyelenggarakan kegiatan pembentukan karakter Islami (Islamic character building) secara intens dan simultan dalam setiap keadaan
- c) Menyelenggarakan penanaman dan pembiasaan pengamalan keagamaan setiap waktu
- d) Mengembangkan potensi peserta didik secara komprehensif dan holistic
- e) Menciptakan suasana pembelajaran yang indah, nyaman, ramah dan religious.

3) Tujuan Kelembagaan

- Mendidik dan membimbing peserta didik untuk menjadi generasi islam yang unggul dalam prestasi, baik akademik maupun non akademik, tanggap terhadap perkembangan ilmu dan teknologi, berakhlak islami dan taat ibadah kepada illahi
- Mendidik, melatih dan membiasakan peserta didik untuk mengamalkan islam secara kaaffah dan berperilaku sebagai muslim
- Membekali dan mengembangkan potensi peserta didik untuk lebih maju dan berprestasi
- Menyiapkan peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi

➤ Menjadi madrasah pilihan masyarakat

f. Kondisi Guru dan Siswa, Sarana Prasarana MIN Hadiluwih
Sumberlawang

1) Kondisi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 4.1

Daftar Guru dan Karyawan MIN Hadiluwih

NO	NAMA	NIP	Pangkat/Gol	Pendidikan Terakhir
1	Khumaidin, M.Ag.	19730720 199803 1 001	Pembina / IV- a	S2/MSI
2	Rusdarmawan, S.Ag.	19670111 199403 1 001	Pembina / IV- a	S1-PAI
3	Muh. Ridwan Daromi, S. Pd.	19750522 200501 1 003	Penata Muda Tk I/IIIb	S1.OK
4	Siti Mardhiyah, S. Pd.I.	19730924 200501 2 003	Penata Muda Tk I/IIIb	S1-PAI
5	Putri Nurohmah, S. Pd.I.	19800227 200501 2 003	Penata Muda Tk I/IIIb	S1-PAI
6	Lestari Endar R., S.Pd.I.	19721206 200710 2 001	Penata Muda Tk I/IIIb	S1-PAI
7	Endang Sriyati, S.PdI	19750310 200312 2 001	Penata Muda Tk I/IIIb	S1-PAI
8	Suwarti, S.Pd.I.	19670819 200701 2 022	Penata Muda /III a	S1-PAI
9	Asih Asytuti, S.Pd.I.	19680214 200701 2 029	Penata Muda /III a	S1-PAI
10	Jumanto,S.PdI	19690520 200701 1 039	Penata Muda /III a	S1-PAI
11	Sunoto, S.Pd.I.	19770906 200710 1 001	Penata Muda /III a	S1-PAI
12	Indra Kusuma Adi, SE.	19811121 200501 1 001	Pengatur Muda Tk I II/b	S1-PAI
13	Siti Nurkhayati, S.PdI	19810930 200501 2 004	Penata Muda/ IIIa	S1-PAI
14	Suharni, S.Pd.I	19661123 200701 2 014	Penata Muda/ IIIa	S1-PAI
15	Dewi Kurniasih, S.Pd.I	19810630 200701 2 019	Penata Muda/ IIIa	S1-PAI
16	Kusaini, S.Pd.I	19800912 200701 1 004	Penata Muda/ IIIa	S1-PAI
17	Catur Pujiarti, S.Pd.I	19750310 200312 2 001	Penata Muda/ IIIa	S1-PAI

		GTT		
1	Syamzaini, S.Ag.			SI-PAI
2	Muroqib Yusron, S.Pd.			SI-PGSD
3	Astuti Suryaningsih, SE., S.Pd.I.			SI-E/PAI
4	Hidayat Wahyudi, A.Ma.Pd., S.Pd.I			SI- PAI
5	Siti Mutrikah, S.Pd.I.			SI-PAI
6	Retno Dewati	Pesuruh		SLTP
7	Darsono	Penjaga		SLTA
8	Aryani Terasari, S.Pd			S.I
9	Wahyu Wijaya Putra, S.Pd			S.I
10	Ita Lailatu Nisroka, S.S	Kantor		S.I
11	Ardianto,S.Pd			S.I
12	Isna Nurul Latifah, S.Pd.I			S.I
13	Novita Dyah Ap., S.Pd			S.I

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pendidik dan tenaga kependidikan di MIN Hadiluwih seluruhnya berjumlah 30 orang. Terdiri dari 17 orang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sedangkan 13 orang adalah Guru Tidak Tetap (GTT) maupun Pegawai Tidak Tetap (PTT). Dari kualifikasi pendidikan semua pendidik sudah berijazah minimal sarjana (S1) sesuai bidang masing-masing, dan untuk tenaga kependidikan belum sarjana (S1).

B. Hasil Penelitian

1. Implementasi MBS/M di MI Negeri Hadiluwih Sumberlawang Dalam Upaya Peningkatan Mutu

Pada saat penulis menemui kepala MIN Hadiluwih memberitahukan maksud kedatangannya yaitu untuk mengadakan penelitian dalam rangka penulisan Tesis yang berjudul Implementasi MBS/M di MIN Hadiluwih Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan maka yang pertama penulis tanyakan apakah MIN Hadiluwih menyusun manajemen madrasah dalam upayanya untuk meningkatkan mutu pendidikan maka Kumaidin selaku kepala Madrasah menjawab:

Benar bahwa MIN Hadiluwih menyusun program dan strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karena pada reformasi birokrasi ini pelaksana pendidikan diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya dengan mengacu pada regulasi yang ditetapkan pemerintah dalam upaya memenuhi standar pendidikan Nasional yang tercakup didalamnya yaitu: Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, Standar Penilaian. Selain itu juga melaksanakan hal yang diberikan pada setiap penyelenggara pendidikan yakni wewenang untuk melakukan evaluasi internal yang terkenal dengan sebutan Evaluasi Diri sekolah/Madrasah(EDS/M) dan diberi wewenang juga untuk menyusun strategi kemajuan pada madrasah itu sendiri.

Selanjutnya penulis meminta bukti fisik tentang pelaksanaan MBS/M di MIN Hadiluwih, maka Kumaidin memberikan tentang Kurikulum yang disusun dan diberlakukan di MIN Hadiluwih. (Wawancara dengan kepala MIN Hadiluwih, 12 – 13 Nopember 2013).

Implementasi MBS di MI Negeri Hadiluwih dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dengan menjalankan kebijakan pemerintah dalam melaksanakan delapan standar pendidikan nasional berikut:

a. Standar Isi

Dalam hal standar isi sesuai dengan buku kurikulum MI Negeri Sumberlawang, penulis dapat mengambil isi pokoknya sebagai berikut :
Madrasah Ibtidaiyah Negeri Hadiluwih melaksanakan kurikulum berdasarkan muatan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Struktur Kurikulum KTSP MIN Hadiluwih sesuai dengan aturan pemerintah pemerintah sesuai dengan Surat Edaran Ditjen Pendidikan Islam Nomor: DJ. II.1/PP.00/ED/ 681/2006 tentang Pelaksanaan Kurikulum 2006 dapat dijelaskan seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.2
Struktur Kurikulum MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang
Sesuai Pemerintah

K o m p o n e n	Kelas dan Alokasi Waktu			
	I	II	III	IV, V, dan VI
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama Islam				(6- 8)
a. Al Qur'an Hadits				2
b. Aqidah Akhlaq				2
c. Fiqh				2
d. SKI				2
2. Pendidikan Kewarganegaraan				2
3. Bahasa Indonesia				5
4. Bahasa Arab				2
5. Matematika				5
6. Ilmu Pengetahuan Alam				4
7. Ilmu Pengetahuan Sosial				3
8. Seni Budaya dan Keterampilan				4
9. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan				4
B. Muatan Lokal *)				
a. Bahasa Jawa				2
b. Baca Tulis Al Qur'an	2	2	2	2
C. Pengembangan Diri **)				2*)
J u m l a h	31	32	33	39/41/43

Berdasarkan tabel di atas, struktur muatan kurikulum sesuai pemerintah minimal seperti tabel di atas. Akan tetapi sekolah-sekolah/madrasah yang melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat memodifikasi sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan

sekolah/madrasah masing-masing. Sehingga apa yang sudah ditetapkan pemerintah oleh MIN Hadiluwih dimodifikasi seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Struktur Kurikulum yang dikembangkan berdasarkan Rapat
Madrasah dengan Komite, Tokoh pendidikan dan orang tua Murid

K o m p o n e n	Kelas dan Alokasi Waktu			
	I	II	III	IV – VI
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama Islam				(6- 8)
a. Al Qur'an Hadits				2/3
b. Aqidah Akhlaq				2
c. Fiqh				2
d. SKI				2
2. Pendidikan Kewarganegaraan				2
3. Bahasa Indonesia				6
4. Bahasa Arab				2/3
5. Matematika				6/7
6. Ilmu Pengetahuan Alam				5/6
7. Ilmu Pengetahuan Sosial				4
8. Seni Budaya dan Keterampilan				2
9. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan				2
B. Muatan Lokal *)				
a. Bahasa Jawa				2
a. Baca Tulis Al Qur'an/ Tahfidz/Tajwid				3
c. Bahasa Inggris				2
d. Komputer (TIK)	2	2	2	2
				46/50
C. Pengembangan Diri **)				2*)
a. Karate				
b. Qiro'ah				
c. Pramuka (wajib)				
d. Sempoa				

e. Bulu Tangkis /Volly /Basket				
f. Drumband				
g. Bimbingan Konseling				
h. UKS / dokter kecil				
D. Pembiasaan Diri				
a. Mengucap salam dan jabat tangan				
b. Berdoa dan tadarus Al Qur'an				
c. SKJ dan Jum'at Bersih				
d. Budaya Infaq dan Bakti sosial				
e. Upacara bendera tiap senin				
f. Berucap, bertindak, berfikir positif				
g. Budaya kunjungan perpustakaan				
h. Menjenguk teman sakit				
g. Jamaah Dhuha dan dzuhur di Masjid				
E. Program Kecakapan Hidup				
a. Komputer /Internet				
b. Pertanian dan Menjahit				
J u m l a h	45	45	46/50	50

Catatan :

1. tiap jam pelajaran = 35 menit
2. Kelas I s.d III menggunakan pendekatan Tematik
3. Kelas IV s.d VI menggunakan pendekatan mata pelajaran

Berdasarkan muatan isi kurikulum Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang memasukkan program pengembangan diri dan pembiasaan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler seperti BTQ bagi anak yang belum mampu membaca al Qur'an dan MTQ dan tahfidz Jus 'Ama bagi anak yang sudah pandai membaca al Qur'an, pendidikan keputrian bagi murid perempuan kelas 5 dan 6, dengan penjadwalan yang baku yakni

pada hari jum'at minggu kelima pelajaran SKJ ditiadakan, untuk anak laki laki di ajak ke masjid sholat dhuha lalu latihan khitobah.

Dalam bidang ekstra Ridwan Daromi Guru Penjaskes selaku penanggungjawab kegiatan ekstra saat penulis bertanya apa saja ekstra yang di adakan di MIN Hadiluwih beliau menjawab diantara kegiatan ekstra yang diselenggarakan MIN Hadiluwih adalah sebagai berikut :

Kepramukaan: Kegiatan kepramukaan diadakan dengan tujuan untuk memupuk rasa kemandirian, rasa patriotisme, cinta tanah air dan bangsa, terbiasa berorganisasi, berjiwa sosial dan dapat memecahkan masalah dengan tepat. Kegiatan ini dilaksanakan setiap hari Sabtu Pukul 15.00 sampai 16.45 WIB. Kegiatan Kesenian seperti MTQ: Kegiatan kesenian diadakan untuk lebih mencintai membaca al Qur'an kegiatan ini dilaksanakan setiap hari Sabtu pukul mulai 11.15 sampai 13.00 WIB sebagai kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan Drum Band: Kegiatan Drum Band bertujuan untuk melatih siswa bermain musik, kerjasama, menyatukan irama dan berdisiplin. Dilaksanakan setiap hari Selasa sehabis KBM mulai pukul 13.30 WIB sampai jam 15.00 WIB sebagai kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan karate, kegiatan ini untuk menjaga kesehatan dan ketrampilan bela diri, kegiatan ini dilaksanakan setiap hari Jum'at setelah jam 15.00 WIB. (hasil wawancara Ridwan Daromi, tanggal 13 Desember 2013).

Kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan setiap seminggu sekali ini dapat memberikan dampak yang baik kepada siswa, terutama siswa yang mengikuti kegiatan tersebut. Hal ini dimungkinkan siswa dapat mengembangkan minat dan bakatnya.

Dengan melihat begitu padatnya kegiatan maka penulis bertanya bagaimana pengkoordinirannya, Selaku Kepala Madrasah Kumaidin menjelaskan:

Semua kegiatan yang diadakan program penguatan pengetahuan, pengembangan bakat, semuanya untuk upaya peningkatan mutu pendidikan, yang harus dilakukan adalah menjadwalkan waktu kegiatan, dirinya membagi tugas pada guru dengan mempertimbangkan

bakat dan kemampuan pada guru yang ada dan jika perlu mengadakan kerja sama dengan pihak lain selanjutnya penjadwalannya diserahkan pada waka kurikulum agar pengerjaannya masing-masing bagian dapat mulai dan selesai pada waktunya. Di sini ada keharusan bagi yang disertai tugas menggarap bagian-bagian tuganya secara penuh tanggungjawab maka harus membuat time schedule kapan harus mulai dan kapan harus selesai dan kapan mempertanggungjawabkannya. Selaku Kepala Madrasah Kumaidin berkata bahwa dirinya dengan cermat memantau, mengecek pelaksanaan berbagai kegiatan tersebut dan mengadakan penilaian pencapaian program tersebut dan sejauh mana hasil dan pengaruhnya pada perwujudan pencapaian tujuan madrasah, Visi dan Misi madrasah, sedang berkenaan dengan adanya berbagai perlombaan bisa di lihat hasil prestasi lombanya yakni kejuaraan berbagai lomba tersebut .

Selain ekstra diadakan Romi menambahkan bahwa dalam upaya pengembangan diri dan peningkatan prestasi diantaranya pembentukan kelas olimpiade, diadakan pendidikan karakter yaitu melatih jiwa sosial tiap hari jum'at sehabis SKJ dan pada minggu ke 4 setelah kerja bakti diadakan infak yang nanti di salurkan pada yang berhak menerima.

Kumaidin juga memaparkan MIN Hadiluwih menentukan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) 75,00 minimal untuk 6 mata pelajaran melalui rapat dewan guru.

(sumber dari wawancara dengan kepala MIN Hadiluwih pada, 13 Nopember 2013)

Dari paparan tersebut standar isi kurikulum MI Negeri cukup memadai untuk upaya peningkatan mutu pendidikan karena telah mengkafer standar isi pokok kurikulum bahkan dimasukkan program pengembangan diri, pembiasaan, penanaman karakter/berakhlak yang mulia, pembiasaan ibadah yang baik, bahkan untuk peningkatan mutu, di laksanakan juga , ekstra olahraga, kelas olimpiade pun terprogram bagus sekali terjadwal dengan rapi, hal ini dikuatkan oleh :

Siti Mardhiyah selaku seksi kurikulum saat ditanya penulis tentang bagai mana pelaksanaan MBS di MIN Hadiluwih, beliau menjelaskan :

Proses implementasi kebijakan MBS di MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang, meliputi beberapa rangkaian kegiatan

(sebagai suatu sistem) yang akan diperhatikan, antara lain yaitu: (1) perencanaan (2) sosialisasi konsep MBS ke seluruh warga madrasah (kepala madrasah, guru, siswa, karyawan, dan unsur-unsur terkait lainnya seperti: orang tua siswa, pengawas, Kasi Madrasah bahkan kepada kepala Kantor KEMENAG. (3) perumusan sasaran yang akan dicapai madrasah meliputi: visi, misi dan tujuan madrasah. (4) Penyusunan rencana peningkatan mutu meliputi mutu yang akan dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan, siapa pelaksananya, kapan dan dimana serta biaya yang diperlukan. (hasil wawancara dengan Siti Mardhiyah pada 14 Nopember 2013).

b. Standar Proses

Gambaran standar proses pembelajaran di MIN Hadiluwih seperti yang di jelaskan oleh seksi kurikulum saat di tanya penulis bagai mana pembelajaran yang dilaksanakan di MIN Hadiluwih dalam mewujudkan standar proses pendidikan, Siti Mardhiyah menjelaskan:

Langkahnya adalah membuat perencanaan, perencanaan proses pembelajaran meliputi membuat silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang memuat identitas mata pelajaran, standar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar.(hasil wawancara dengan Siti Mardhiyah 14 Nopember 2013)

Kumaidin selaku kepala Madrasah saat ditanya bagaimana pelaksanaan standar proses di MIN Hadiluwih beliau menjawab seperti yang disampaikan oleh seksi kurikulum dengan menambahkan:

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang disusun para guru MIN Hadiluwih disusun dengan memperhatikan prinsip – prinsip

komponennya RPP yang dibakukan pemerintah. Komponen RPP tersebut ialah :

1) Identitas mata pelajaran

Identitas mata pelajaran, meliputi: satuan pendidikan, kelas, semester, program/program keahlian, mata pelajaran atau tema pelajaran, jumlah pertemuan.

2) Standar kompetensi

Standar kompetensi merupakan kualifikasi kemampuan minimal peserta didik yang menggambarkan penguasaan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diharapkan dicapai pada setiap kelas dan/atau semester pada suatu mata pelajaran.

3) Kompetensi dasar

Kompetensi dasar adalah sejumlah kemampuan yang harus dikuasai peserta didik dalam mata pelajaran tertentu sebagai rujukan penyusunan indikator kompetensi dalam suatu pelajaran.

4) Indikator pencapaian kompetensi

Indikator kompetensi adalah perilaku yang dapat diukur dan/atau diobservasi untuk menunjukkan ketercapaian kompetensi dasar tertentu yang menjadi acuan penilaian mata pelajaran. Indikator pencapaian kompetensi dirumuskan dengan menggunakan kata kerja operasional yang dapat diamati dan diukur, yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

5) Tujuan pembelajaran

Tujuan pembelajaran menggambarkan proses dan hasil belajar yang diharapkan dicapai oleh peserta didik sesuai dengan kompetensi dasar.

6) Materi ajar

Materi ajar memuat fakta, konsep, prinsip, dan prosedur yang relevan, dan ditulis dalam bentuk butir-butir sesuai dengan rumusan indikator pencapaian kompetensi.

7) Alokasi waktu

Alokasi waktu ditentukan sesuai dengan keperluan untuk pencapaian KD dan beban belajar.

8) Metode pembelajaran

Metode pembelajaran digunakan oleh guru untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik mencapai kompetensi dasar atau seperangkat indikator yang telah ditetapkan. Pemilihan metode pembelajaran disesuaikan dengan situasi dan kondisi peserta didik, serta karakteristik dari setiap indikator dan kompetensi yang hendak dicapai pada setiap mata pelajaran. Pendekatan pembelajaran tematik digunakan untuk peserta didik kelas 1 sampai kelas 3 SD/MI.

9) Kegiatan pembelajaran

a) Pendahuluan

Pendahuluan merupakan kegiatan awal dalam suatu pertemuan pembelajaran yang ditujukan untuk membangkitkan motivasi

dan memfokuskan perhatian peserta didik untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.

b) Inti

Kegiatan inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai KD. Kegiatan pembelajaran dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Kegiatan ini dilakukan secara sistematis dan sistemik melalui proses eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi.

c) Penutup

Penutup merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengakhiri aktivitas pembelajaran yang dapat dilakukan dalam bentuk rangkuman atau kesimpulan, penilaian dan refleksi, umpan balik, dan tindak lanjut.

10) Penilaian hasil belajar

Prosedur dan instrumen penilaian proses dan hasil belajar disesuaikan dengan indikator pencapaian kompetensi dan mengacu kepada Standar Penilaian.

11) Sumber belajar

Penentuan sumber belajar didasarkan pada standar kompetensi dan kompetensi dasar, serta materi ajar, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi.

Selain memedomi pada perturan tersebut diatas penyusunan RPP pada setiap guru dengan mengintegrasikan pendidikan karakter yang dijabarkan dari silabus. Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang melaksanakan pembelajaran melalui pendekatan tematik untuk kelas I, II dan III. Untuk kurikulum KTSP sedang kebijakan baru untuk semua kelas setelah nanti mengikuti Kurikulum 2013 semua mapel melalui tematik.

Kumaidin juga menegaskan saat ditanya bagai mana pemantauan dalam proses pembelajaran, jawab beliau:

Pemantauan proses pembelajaran dilakukan oleh kepala madrasah mencakup tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap penilaian hasil pembelajaran. Evaluasi terhadap guru dalam proses pembelajaran senantiasa dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang dengan memperhatikan 4 aspek, yaitu: (1) persiapan, (2) pelaksanaan, (3) evaluasi pembelajaran, dan (4) rencana tindak lanjut. Kepala Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang memerintahkan kepada semua guru agar melakukan tindak lanjut terhadap hasil .(wawancara dengan kamad, 14 Januari 2014)

Keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah Nomor 1749 Tahun 2015 tentang pedoman penyusunan Kalender Penndidikan Madrasah Tahun 201/2015 Pasal 8 ayat (1) Beban belajar kegiatan tatap muka keseluruhan sesuai waktu pembelajaran efektif bagian b. Alokasi waktu pembelajaran minimum per minggu yang memberlakukan Kurikulum 2006 untuk MI :

Kelas I dan II	: 31 jam pembelajaran
Kelas III	: 33 jam pembelajaran
Kelas IV, V, dan VI	: 39 jam pembelajaran

Program seperti itu didukung oleh para guru, buktinya :

Siti Mardhiyah memaparkan bahwa pemantauan proses pembelajaran di MI Negeri Hadiluwih Sumberlawang dilakukan oleh kepala madrasah mencakup tahap: (1) persiapan, (2) pelaksanaan, (3) evaluasi pembelajaran, dan (4) rencana tindak lanjut.

c. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) adalah kemampuan bersikap, berpikir, dan bertindak secara konsisten sebagai perwujudan dari pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dimiliki peserta didik. Standar Kompetensi adalah ukuran kompetensi minimal yang harus dicapai peserta didik setelah mengikuti suatu proses pembelajaran pada satuan pendidikan tertentu. Standar Kompetensi Lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

Standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. (Permendiknas no 23 tahun 2006)

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah mengenai bagaimana menentukan kebijakan mengenai standar kompetensi lulusan maka secara bahasa bebas bisa di paparkan :

Langkah pertama menentukan Standar Kreteria Kelulusan (SKL) ialah menentukan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), dalam upaya peningkatan kualitas lulusan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sumberlawang memfasilitasi kegiatan siswa dengan memanfaatkan dan memfungsikan sumber belajar yang cukup diantaranya bahan ajar, buku teks, buku LKS, buku bahan penguatan dan pendalaman materi ujian, perpustakaan, laboratorium, dan internet dan diadakan jam tambahan di semester kedua mulai dari awal semertar. selanjutnya langkah selanjutnya melaksanakan kegiatan Belajar mmengajar agar Siswa- Siswi memperoleh pengalaman belajar untuk memiliki kemampuan berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif dalam pengambilan keputusan. Maka di Madrasah Negeri Sumberlawang mata pelajarannya memuat tugas terstruktur secara kelompok atau individu dalam bentuk pemecahan masalah yang memberikan kesempatan berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif dalam pengambilan keputusan.

Menurut penuturan Kumaidin selama kepemimpinannya pelaksanaan ujian dari tahun 2011 sampai 2014 semua peserta ujian di nyatakan LULUS semua.

Di MI Negeri Hadiluwih di kuatkannya pendidikan akhlakul karimah agar, siswa memperoleh pengalaman belajar untuk dapat mematuhi aturan-aturan sosial yang berlaku di lingkungannya.Tidak ada siswa yang melanggar peraturan sekolah, sihingga semua siswa MIN Hadiluwih yang

di nyatakan lulus telah memenuhi kemampuan minimal baik secara akademik pelajaran umum dan pelajaran agama serta pelajaran akhlak.

d. Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan

Dari hasil penelitian pada laporan awal tahun bahwa semua Guru di MIN Hadiluwih Sumberlawang telah memenuhi ketentuan pemerintah yakni berjumlah 27 orang terdiri 16 guru negeri (PNS) 11 guru wiyata bakti (WB) berijazah SI Pendidikan bahkan Kepala Madrasahny telah berpendidikan S 2.

Untuk pengembangan mutu pendidikan guru Kumaidin saat ditanya bagai mana upaya peningkatan mutu para guru di MIN Hadiluwih , Kumaidin menjawab:

Selaku Kepala Madrasah Kumaidin berupaya meningkatkan kemampuan para guru MI Negeri Hadiluwih Sumberlawang dengan mengikutkan guru pada penataran, diklat, Work sop baik yang di selenggarakan pemerintah atau pihak lain seperti program desiminasi pelatihan pembelajaran dengan pendekatan paikem dengan kerjasama dengan USAID, mengundang guru profisional pada sekolah jenjang atasnya seperti mengundang guru Matematika, IPA dari MTs N Sumberlawang. Semuanya diusahhakan untuk kepentingan kualitas tenaga pendidik. Kwalitas pendidik MIN Hadiluwih dapat di lihat pada tabel berikut (sumber wawancara pada tanggal, 13 Nopember 2013)

Melihat kualifikasi guru pada MIN Hadiluwih telah memenuhi syarat standar pendidikan Nasional yaitu minimal berijazah SI, ini sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pada BAB IV Bagian Kesatu menerangkan Pasal 8 : Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. **Pasal 9** Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. Di lihat dari standar Pelayanan Minimal (SPM) di MIN Hadiluwih juga telah memenuhi syarat yakni dengan jumlah murd 512 :

20 (kelas) = 26 siswa/ rombel, jadi rata-rata tiap rombel terisi 26 siswa, untuk pembagian jam sesuai dengan aturan:

kelas I : 31 JMT x 4 rombel = 124

kelas 2 : 31 JTM x 4 rombel = 124

kelas 3 : 33 JTM x 3 robel = 99

Kelas 4 : 39 JTM x 3 rombel = 117

Kelas 5 : 39 JTM x 3 rombel = 117

Kelas 6 : 39 JTM x 3 rombel = 117

Jumlah JTM = 689 : 26 Guru = 27 JTM

Jadi guru MIN Hadiluwih telah memenuhi SPM dalam menerima tunjangan profesi, itu pun belum di tambah jam penambahan jam pelajaran yang setiap minggu tiap kelas ditambah samapi 11 JTM belum konfersi untuk wali kelas 2 JTM, jadi tugas guru di MIN Hadiluwih Sumberlawang sangat memenuhi SPM dan penerimaan tunjangan profesi.

e. Standar Sarana dan Prasarana

Sarana dan Prasarana di Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang memenuhi ketentuan standar pendidikan menurut tabel sarana dan sarana bisa di ketahui yakni **Luas** lahan yang dimiliki MIN Hadiluwih Sumberlawang rujukan saat ini adalah seluas 3.820 m². Tanah tersebut Sedangkan luas bangunan 2.235 m² dilokasi yang aman, terhindar bahaya yang mengancam kesehatan, keselamatan jiwa, dan memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat.

Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang memiliki status hak atas tanah, ijin pemanfaatan dari pemegang hak atas tanah, dan ijin mendirikan bangunan. Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang memiliki lantai bangunan sesuai dengan ketentuan luas minimal kelas untuk RKB sudah ber ukuran 7x8 M Bangunan Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang memiliki struktur yang stabil dan kokoh sudah memenuhi kontruksi bangunan sesuai dengan ketentuan

Pekerjaan Umum (PU) serta dilengkapi dengan sistem pencegahan bahaya kebakaran dan petir.

Bangunan RKB di Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang memiliki ventilasi udara dan pencahayaan yang memadai bahkan semua bangunan yang utara semua sudah bagus dan berlantai dua. Bangunan Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang memiliki telah memiliki instalasi listrik atau sumber daya yang cukup yakni dua speedo meter listrik yaitu kapasitas 1300 Watt dan 3600 Watt. Sehingga cukup untuk penerangan, kebutuhan internet, komputer, kipas angin dan kebutuhan lainnya.. Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang memiliki izin mendirikan bangunan dan izin penggunaan bangunan sesuai dengan peruntukannya, melakukan pemeliharaan terhadap bangunan secara berkala pembiayaannya di tanggung oleh pemerintah pusat. Pembiayaan pemeliharaan yang diberikan pemerintah pusat tersebut ada tiga kategori yaitu pemeliharaan perawatan, rehab ringan dan berat dan bahkan untuk mengantisipasi berkembang murid bisa mengajukan pembangunan RKB baru. (Lebih mudahnya untuk mengetahui standar sarprasnya bisa dilihat di tabel sarana dan prasarana MI Negeri Hadiluwih) Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang memiliki ruang perpustakaan dengan luas, tempat bermain/berolahraga dengan luas baik di gedung selatan dan utara.

MIN memiliki catatan tahunan berupa dokumen inventaris sarana dan prasarana secara menyeluruh, memiliki catatan tahunan berupa dokumen

nilai aset sarana dan prasarana secara menyeluruh yang di sebut dengan aset Barang Milik Negara(BMN) yang setiap tahun terakhir harus melaporkan kepada Negara melalui KPKNL. (hasil Wawancara dengan, Endra selaku pegawai kantor dan bendahara rutin, 19 Februari 2014).

f. Standar Pengelolaan

Mengenai standar pengelolaan saat penulis bertanya seperti apa gambaran MIN Hadi luwih melaksanakan pengelolaan pendidikan, maka Kumaidin selaku kepala Madrasah menjelaskan:

Standar Pengelolaan bahwa Madrasah Ibtitaiyah Negeri Sumberlawang telah merumuskan, menetapkan dan mensosialisasikan visi, misi dan tujuan lembaga yang mudah dipahami. MIN Hadiluwih memiliki rencana kerja tahunan rencana kerja jangka menengah dan keduanya saling berkaitan dan Kumaidin menjelaskan bahwa keduanya sudah disosiali. Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang juga memiliki struktur organisasi dengan kejelasan uraian tugas masing-masing.

Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang melaksanakan program pengelolaan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, melakukan kegiatan yang mengarah pada menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif, evaluasi diri dan evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan setidaknya sekali dalam 1 Semester melaksanakan.(wawan cara dengan Kumaidin, 13 Nopember 2013)

Rusdarmawan guru kelas 5 MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang pada saat penulis temui dan diminta memaparkan seperti apa pengelolaan personalia di MIN Hadiluwih maka beliau menjelaskan:

Tentang pengelolaan personalia/ kepegawaian/guru adalah sebagai berikut kepala MIN Hadiluwih melaksanakan langkah pertama tertib administrasi. Kepala madrasah mengedepankan aspek tertib administrasi guru karena seorang guru yang lengkap administrasinya akan membuat kerjanya lancar dan hasilnya menyenangkan bagi semua pihak, manfaat untuk pribadi seorang guru cepat atau lambat akan segera terealisasi apa yang menjadi haknya seperti kenaikan pangkat dan golongan. Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh seorang guru sesuai

dengan kebijakan dinas pendidikan adalah administrasi harian (membuat RH, memeriksa RH guru, ceking keuangan yang dikelola guru, dll.). administrasi mingguan (Rencana mingguan, evaluasi mingguan, catatan murid secara menyeluruh tentang daya serap, penanganan anak yang punya keadaan khusus) dll), administrasi bulanan (pengerjaan buku laporan pendidikan, mutasi umum dll); administrasi semesteran (penyelesaian buku induk, ceking raport, administrasi keuangan, dll.), dan administrasi tahunan (buku induk, klaper, register STTS, kenaikan kelas/kelulusan, dll.).

Tegas Rusdarmawan tentang manfaat tertib administrasi memperlancar kenaikan pangkat, beliau berkata saya menjadi guru di MIN Hadiluwih sudah 20 tahun saya dulu diangkat menjadi guru dengan pangkat IIB, dengan dorongan dan bimbingan kepala madrasah untuk selalu tertib dan lengkap administrasi maka sekarang saya sudah berpangkat IVA, Hal ini menjadi kesenangan tersendiri bagi saya. Saya mengucapkan terimakasih kepada semua pihak terutama kepada kepala madrasah yang terus mengingatkan membimbing dan membantu serta menindaklanjuti administrasi guru-guru yang sudah saatnya naik pangkat untuk bisa naik pangkatnya.

Rusdarmawan menyadari kesuksesan seseorang yang paling pokok pada dalam dirinya sendiri, apabila seorang guru dengan tertib dan lengkap melengkapi administrasinya maka tidak menutup kemungkinan kenaikan pangkat dan golongan akan menjadi hal yang sangat mudah baginya. Akan tetapi tanpa adanya support dari teman-teman seprofesi terlebih dari kepala madrasah maka hal itu juga sering menemui kendala. Karena dorongan yang sering dilakukan di kalangan teman-teman seprofesi memberikan inspirasi tersendiri dalam mengelola semangat dan emosinya.

(Sumber wawancara dengan Rusdarmawan pada tanggal 20 Februari 2014).

Mengenai pelaksanaan pengorganisasian dalam upaya peningkatan mutu pendidikan , di MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang dilakukan mulai dari kelas I sampai Kelas VI. Saat penulis menemui Nurhayati Guru Kelas I MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang meminta penjelasan bagai mana pengelolaan pendidikan dalam upaya peningkatan mutu maka Nurhayati menjelaskan :

Semaksimal mungkin disemua jenjang dan secara kontinyu yakni dalam mengorganisasi dan membina siswa-siswi untuk mencapai prestasi yang baik dengan mengadakan pembinaan secara terus menerus baik ada lomba maupun tidak ada lomba. Terutama sekali bagi anak-anak kelas I- III. Usia anak kelas I- III bisa dikata usia anak untuk guru

maksudnya kemampuan anak itu sangat besar pengaruhnya dari usaha guru terutama kemampuan dasar yang mengedepankan aspek membaca, menulis dan berhitung. Apabila ketiga aspek ini telah terwujud, maka langkah selanjutnya dapat terlaksana yaitu pengembangan bakat masing-masing anak dengan baik untuk kelas atas. Di MIN Hadiluwih siswa-siswi mulai diikutkan dalam pembinaan pengembangan bakat untuk meraih prestasi setelah kelas 3. Mereka mulai mendapatkan jam-jam tambahan untuk pembinaan prestasi.(wawancara dengan Nurhayati, Guru kelas I, tanggal:18 April 2014).

(wawancara dengan Nurhayati tanggal 20 Februari 2014)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka MIN Hadiluwih dalam mengelola atau membimbing siswa sudah sangat baik yakni secara rinci tahapan-tahapan yang dilakukan pihak madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Dalam wawan cara dengan Sunoto guru kelas 5 sekaligus yang bertanggung jawab pada program kelas olimpiade beliau menjelaskan :

Tentang bagai mana pengelolaan pendidikan dalam upaya peningkatan mutu Tidak kalah pentingnya pemilihan siswa berprestasi, di MIN Hadiluwih kelasnya sudah paralel 2 bahkan 4 kelas, maka langkah untuk pengembangan bakat dengan cara mencari anak yang berprestasi di kelasnya lalu diseleksi selanjutnya anak tersebut diadakan pembinaan kusus selnjutnya diikutkan berbagai perlombaan untuk seperti lomba olimpiade SD dan MI.), siswa berprestasi yang diselenggarakan dinas Kecamatan, Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten bahkan sampai Propinsi dan selain itu disiapkan juga untuk lomba yang diadakan KEMENAG sendiri baik bidang perlombaan mapel Agama maupun mapel umum, seperti lomba Olimpiade Madrasah yang terkafer pada lomba tersebut mappel IPA, Matematika, Bahasa Indonesia dan mapel Agama, dan mulai tahun 2011 ada lomba yang diadakan KEMENAG yang kejuaraan sampai Nasional yaitu KSM (Kompetisi Sains Madrasah) dan AKSIOMA (Ajang Kompetisi Seni dan Olahraga Madrasah) juga PORSENI yang diadakan 4 Tahun sekali selain itu di ikutkan juga pada POPDA (Pekan Olah Raga Daerah) yang diadakan DISPORA di tingkat Provinsi. Ada juga lomba Lukis, Seni Suara dan KTK untuk menuju Lomba Siswa Teladan: Mengirim siswa/siswi yang berprestasi di segala bidang untuk mengikuti lomba siswa teladan di tingkat kecamatan maupun kota bahkan tingkat propinsi dan nasional. (wawan cara dengan Sunoto Guru Kelas V, 3 Maret 2014).

Dengan demikian bahwa siswa yang mempunyai prestasi akan mendapatkan kemudahan dalam menyalurkan kemampuannya melalui lomba mata pelajaran maupun siswa teladan, karena MIn Hadiluwih sangat kuat semangatnya dalam mengelola anak melalui pembimbingan pada anak dan aktif mengikuti berbagai perlombaan yang diadakan pemerintah bahkan juga yang diadakan oleh penyelenggara pendidikan di sekolah atasnya seperti SMP,MTS dan perguruan tinggi. Hal ini dapat memotivasi siswa untuk semangat dalam belajar di madrasah dan semangat berprestasi. Ditambah lagi guru memberikan slogan kepada murid aku semangat aku bisa, aku bisa aku juara, aku juara berguna, aku berguna aku hidup sukses yes.

g. Standar Pembiayaan

Mengenai pengelolaan dalam bidang pembiayaan penulis menemui kepala Madrasah supaya menjelaskan bagaimana Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang melaksanakan standar pembiayaan, maka Kumaidin menjelaskan :

Dalam pelaksanaan pengelolaan pembiayaan MIN Hadi luwih membuat kertas kerja yang di sebut dengan RKAKL (Rencana Kerja dan Anggaran-Kementerian dan Lembaga). yang tertuang pada rincian kertas kerja satker mencakup didalamnya : belanja bahan, honor output kegiatan, belanja barang non operasional lainnya, belanja langganan listrik, telfun, biaya pemeliharaan gedung dan bangunan, belanja pegawai baik yang negeri maupun guru yang punya SK Kemenag, belanja tunjangan-tunjangan, belanja keperluan kantor, biaya perawatan mesin biaya perjalanan dinas. Disamping itu juga pengelolaan uang BOS sesuai dengan petunjuk penggunaan BOS dan menyalurkan BSM.

Dalam pengelolaan biaya madrasah Kumaidin menjelaskan: Siklus anggaran belanja madrasah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan dan evaluasi anggaran madrasah, semua kegiatan tersebut memerlukan perhatian yang cermat oleh Kepala Madrasah dan time perencana. Sebab ketepatan dan kebenaran dalam perencanaan anggaran belanja madrasah dapat meningkatkan kelancaran pembiayaan pelaksanaan pendidikan dan bahkan juga menyangkut kewibawaan Kepala Madrasah terhadap keberhasilan madrasah. Siklus tersebut dapat di jelaskan:

1) Perencanaan Anggaran Madrasah

Pada dasarnya perencanaan anggaran adalah sinonim dengan perencanaan anggaran pendidikan di MIN Hadiluwih. Oleh sebab itu, aktivitas utama seorang Kepala Madrasah dengan staf pada awal proses penyusunan anggaran belanja perlu mengadakan identifikasi kebutuhan dan meninjau kembali tujuan dan prioritas.

Tentang perencanaan anggaran kepala Madrasah menjelaskan sebagai berikut:

Bahwa sumber biaya dari APBN mengikuti tahu anggaran tidak tahun pelajaran maka jika menyusun anggaran pada tahun 2014/2015 disusun pada awal tahun 2013 dengan memprediksi Jumlah murid nanti berapa, kebutuhan yang nanti di perlukan itu apa saja baik keperluan ATK, sarana, rehab, perawatan, jasa, gaji, berbagai gaji tunjangan dan lain- lainnya di masukan pada rencana, dalam perencanaan harus falid karena jika salah akan memperberat satker itu sendiri karena harus refisi, bahkan refisi kadang harus samapai DJA (Direktorat Jendral Anggaran) karenanya pada penyusunan perlu melibatkan Dewan Guru. Hal ini di benarkan oleh Endra selaku pegawai kantor, bendahara rutin sekaligus operator simak BMN nya, bahwa dalam perencanaan pembiayaan harus direncanakan dengan masuk dari pridiksi falid keadaan murid dan rencana penggunaannya,

karena jika ada kekeliruan akan menghambat perjalanan pembiayaan pendidikan karena harus menunggu pengajuan refisi, persetujuan refisi atau setelah adanya APBNP, jadi panjang perjalanannya. (sumber hasil wawancara kepala sekolah , 13 Nopember 2013).

Maka kiranya yang paling menonjol sebagai perhitungan dalam perencanaan anggaran adalah pada prediksi Penerimaan Siswa Baru (PSB) karena dana BOS yang diberikan pemerintah berdasar keadaan murid yang sudah masuk pada biosistem/ data murid lewat emis. Selanjutnya dana tersebut untuk dipergunakan pada 8 standar pendidikan. (Sumber dari wawancara dengan kepala tanggal 13 Nopember 2013).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut bahwa Kepala Madrasah menggunakan prediksi jumlah siswa dalam RAPBM nya.

2) Persiapan penggunaan Anggaran Madrasah

Dalam persiapan penggunaan anggaran madrasah, seorang Kepala Madrasah harus menaruh perhatian terhadap mekanisme penggunaan anggaran yang berlaku. Formula-formula harus disediakan, data yang mendukung harus disediakan, berbagai macam petunjuk harus digambarkan dengan jelas, dan penyelesaian pertanyaan staf harus dimonitor apabila dikehendaki harus yang efektif, dan juga diperhatikan pada anggaran lebih atau kurang perlu adanya perubahan dimungkinkan perubahan dalam satker sendiri, antar satker atau mungkin perubahan melalui DJPB (Direktorat Jendral Perbendaharaan) di kanwil.

Persiapan pengelolaan anggaran madrasah menurut Khumaidin Kepala MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang pada wawancara tanggal 13 Nopember 2013 menjelaskan bahwa :

Perencanaan pelaksanaan mencakup semua kebutuhan di madrasah seperti: PPDB, penyediaan sarprasnya, pembelian buku

teks untuk guru dan siswa; proses kegiatan pembelajaran, ulangan harian, mid semester, semester, Try Out Ujian Sekolah dan ujian madrasah; bahan habis pakai (ATK); langgaran Daya dan Jasa; perawatan madrasah yang mencakup gedung dan halamannya; honorarium guru WB, perjalanan dinas; pengembangan profesi; peningkatan mutu Murid dan guru dan pengelolaan BOS. Tidak kalah pentingnya lagi untuk penganggaran kegiatan pembelajaran dalam pengembangan siswa berprestasi, berbagai ekstra kurikuler, seperti drumband, karate, dan berbagai olah raga yang biasa dilombakan pada Pekan Olah Raga Daerah (POPDA) dan juga lomba AKSIOMA (ajang seni dan olahraga madrasah) serta KSM (kompetiisi sains madrasah); seni pramuka; dokter kecil; lomba mapel dan siswa teladan tingkat kecamatan kota, Propinsi; remedial, pengayaan, dan kegiatan jeda semester.

3) Pengeloaan Anggaran Madrasah

Kepemimpinan dan keterampilan manajemen seorang Kepala Madrasah penting sekali dalam penggunaan secara tepat berbagai sumber daya. Setelah anggaran belanja direncanakan, dipersiapkan dan diterima, seorang Kepala Madrasah bertanggungjawab untuk mengelola dan memonitor penggunaan berbagai sumber secara efisien dan melakukan evaluasi hasil-hasil program yang berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Khumaidin Kepala MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang pada wawancara tanggal 13 Nopember 2013 tentang pengelolaan keuangan madrasah adalah sebagai berikut: Pengelolaan gaji pegawai: Sebagai satker sendiri MIN juga mengelola gaji pegawai karenanya harus tepat rencana dan tepat waktu pencairannya kepada semua pagawai diawal waktu dan mengadministrasikan setiap awal bulan. Termasuk juga Pengelolaan dana BOS: MIN mengoperasikan dana bantuan pemerintah untuk kegiatan belajar mengajar. Beasiswa: madrasah mengusahakan dan mengusulkan beasiswa pada siswa-siswa yang kurang mampu yang terkenal dengan sebutan BSM (Bantuan Siswa Miskin). Keuangan lain-lain: mengelola dan memanfaatkan semua pos keuangan madrasah untuk kepentingan madrasah. Pengelolaan dan pengawasan: selalu mengawasi dan mengontrol pengelolaan semua keuangan madrasah.

Keuangan merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan madrasah. Berdasarkan keterangan tersebut maka kepala madrasah sangat bagus dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan dan mengevaluasi/mengawasi keuangan madrasah. Hal ini menunjukkan sikap kepala madrasah yang peduli dengan kelangsungan madrasah.

4) Evaluasi Anggaran Madrasah

Langkah terakhir proses penganggaran adalah evaluasi, apakah anggaran dapat melayani dengan baik untuk meningkatkan efektivitas madrasah. Evaluasi sering menunjukkan kemungkinan adanya perbedaan di dalam tujuan, prioritas, dan penggunaan berbagai sumber daya yang tersedia.

Menurut Khumaidin Kepala pada wawancara tanggal 13 Nopember 2013 tentang evaluasi anggaran madrasah bahwa: Evaluasi anggaran madrasah dilakukan setiap akhir tahun pelajaran yang sudah berlangsung. Misalkan untuk tahun pelajaran 2014/2015 ini nanti akan dievaluasi pada bulan Juni Tahun 2014. Dimana pada bulan Juni ini akan dilakukan evaluasi total kegiatan pendidikan selama satu tahun serta perencanaan untuk tahun kemudian. Di dalam evaluasi ini biasanya dihitung berapa target realisasi dengan persiapan anggaran yang disediakan. Apabila terdapat laba / kelebihan maka digunakan sebagai dana simpanan/surplus.

Hasil ini menunjukkan bahwa dana simpanan madrasah merupakan penyisihan sebagian dari dana surplus madrasah yang dapat digunakan untuk kepentingan madrasah sewaktu-waktu, khususnya untuk pengembangan madrasah. Dana simpanan tetap madrasah ini diambil dan sebagian dana surplus madrasah. Dana surplus madrasah adalah dana kelebihan yang dihasilkan dan selisih antara pendapatan madrasah dikurangi dengan biaya madrasah. Dalam pendidikan, dana simpanan tetap seperti ini sering disebut laba ditahan (sebagian), yang dapat digunakan sewaktu-waktu ada fluktuasi kelangsungan hidup maupun untuk pengembangan (pemekaran) pendidikan namun hal ini pada MIN jarang terjadi karena anggaran hanya didapat dari APBN yang perencanaannya dan penggunaannya harus habis di tahun itu baik yang berupa BOS, pengadaan barang, rehab, perawatan, biaya perjalanan, langganan jasa dan lainnya. dengan kata lain, pencairan dana yang tertuang pada DIPA pada akhir tahun

harus nol, jika tidak bisa mengambilnya dengan kata lain ada sisa dana maka kembali ke kas Negara.

Konsekuensinya, model Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBS) yang mengharuskan penggunaan uang semuanya maka harus jika punya rencana pengembangan harus direncanakan tahun sebelumnya dan jika pemerintah memberi baru bisa membiayai program pengembangan tersebut.

h. Standar Penilaian

Guru menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian yang ada dalam silabus mata pelajaran kepada siswa pada semester yang berjalan. Teknik penilaian yang ada pada silabus telah sesuai dengan indikator pencapaian kompetensi dasar (KD). Guru menggunakan berbagai teknik penilaian. Sebanyak 86%-100% guru melakukan penilaian dengan menggunakan 4 atau lebih teknik penilaian Guru mengolah/menganalisis hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar siswa. Guru memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran. Guru melaporkan hasil penilaian mata pelajaran pada setiap akhir semester kepada kepala Madrasah Sebanyak 100% .

Madrasah Ibtidaiyah Negeri Hadiluwih Sumberlawang mengkoordinasikan ulangan tengah semester, akhir semester, dan kenaikan kelas melalui rapat yang dihadiri oleh kepala Madrasah, guru mata pelajaran, guru kelas, wali kelas melaporkan hasil penilaian setiap akhir semester kepada orang tua/wali siswa dalam bentuk buku laporan pendidikan. Laporan hasil penilaian setiap akhir semester dengan di tandatangani oleh kepala Madrasah. Kusus dari hasil ujian hasil belajar siswa akan laporan kepada Dinas Pendidikan/kankemenag Kabupaten/Kota.

Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang menentukan kelulusan siswa dari satuan pendidikan. Menentukan kelulusan melalui rapat yang dihadiri guru kelas, guru mata pelajaran, dan kepala madrasah. Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang menentukan nilai rata-rata sebagai kriteria kelulusan Ujian Nasional (UN) sesuai ketentuan pemerintah saat itu. Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang menerbitkan dan menyerahkan surat Keterangan Hasil Ujian Nasional (SKHUN) setiap siswa yang mengikuti Ujian Nasional (UN).

Siti Mardhiyah selaku seksi Kurikulum dan juga wali kelas 6 beliau menjelaskan bahwa guru menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian yang ada dalam silabus mata pelajaran kepada siswa pada semester yang berjalan. Teknik penilaian yang ada pada silabus telah sesuai dengan indikator pencapaian kompetensi dasar baik ulangan pada semester gasal maupun ulangankenaikan kelas (UKK).

Setelah mengadakan ulangan guru mengolah/menganalisis hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar, kesulitan belajar siswa dan untuk perbaikan pembelajaran. 100% guru setelah melaksanakan ulangan semester melaporkan hasil penilaian dan orang tua murid dalam bentuk buku laporan pendidikan atau raport. Kusus dari hasil ujian kepala madrasah melaporkan kepada dinas pendidikan dan kemenag kabupaten.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri Hadiluwih Sumberlawang menentukan kelulusan siswa dari satuan pendidikan. Menentukan kelulusan melalui rapat yang dihadiri guru kelas, guru mata pelajaran, dan kepala madrasah. Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang menentukan nilai rata-rata sebagai kriteria kelulusan Ujian Nasional (UN) sesuai ketentuan pemerintah saat itu. Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang menerbitkan dan menyerahkan surat Keterangan Hasil Ujian Nasional (SKHUN) setiap siswa yang mengikuti Ujian Nasional (UN).

2. Keterlibatan Masyarakat

Keterlibatan masyarakat dalam Implementasi Kebijakan MBS di MI Negeri Hadiluwih ini akan dilihat dengan menggunakan beberapa indikator

antara lain: 1) kepengurusan Komite Madrasah 2) Intensitas pertemuan Komite Madrasah yang dilaksanakan di madrasah; 3) Pengurus Komite Madrasah yang terlibat dalam rapat pengambilan keputusan; 4) Sumbangan atau dukungan material yang diberikan masyarakat; 5) Dukungan masyarakat terhadap proses pembelajaran anak; 6) Jaringan kerjasama madrasah dengan masyarakat.

Berdasarkan fakta temuan tentang keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang dapat digambarkan sebagai berikut:

a. Perencanaan Madrasah

Penyusunan program madrasah disusun melalui beberapa tahapan agar menghasilkan keterpaduan antara komponen yang ada sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan yang direncanakan seperti yang dilaksanakan dalam pertemuan rutin, yaitu:

- 1) Menjelang tahun ajaran baru, yaitu membahas tentang penerimaan siswa baru, perencanaan kurikulum, sarpras, kesiswaaan dan keuangan bahkan pogram unggulan untuk peningkatan mutu.
- 2) Akhir tahun ajaran, yaitu mengevaluasi kegiatan yang sudah berjalan dan seberapa capain maupun kegiatan yang belum berjalan untuk selanjutnya menentukan langkah lanjutan atau solusi yang dimungkinkan dapat di laksanakan.

Penjelasan Bp. Khumaidin perencanaan madrasah sangat penting, selama ini perencanaan madrasah yang kami buat selalu melibatkan warga madrasah dan komite madrasah, karena kami berkeyakinan bahwa dengan melibatkan komite madrasah dan orang tua maka rasa

kepemilikan mereka terhadap madrasah bisa tinggi. Kami selalu melaksanakan pertemuan rutin dengan komite madrasah dan orang tua wali yaitu menjelang ajaran baru yang membahas tentang penerimaan siswa baru dan akhir tahun ajaran yang membahas tentang evaluasi kegiatan yang sudah dilaksanakan. Tetapi apabila ada perihal yang mendesak dan harus segera diselesaikan maka madrasah langsung mengadakan rapat tanpa menunggu awal atau akhir tahun. Dan kami selalu melakukan rapat rutin bulanan, briefing mingguan bahkan mungkin rapat insidental jika ada hal yang penting dan mendesak dengan guru dan karyawan untuk membahas setiap permasalahan dan perlu secepatnya di tindaklanjuti tanpa waktu yang ditentukan.

Hal tersebut sesuai dengan observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 3 Maret 2014, pada buku notulen rapat komite pada tanggal 23 Februari 2014 dalam rapat komite madrasah yang dihadiri oleh 20 orang yang terdiri dari pengurus komite, Kepala Desa dan perwakilan dari dewan guru. Rapat dipimpin oleh Bp. Khumaidin selaku Kepala Madrasah dengan bacaan basmalah. Kemudian dalam acara inti, Bp. Khumaidin menginformasikan kepada Pengurus komite dan guru-guru bahwa kemajuan siswa meningkat baik dalam kualitas maupun kuantitas sehingga diharapkan dalam tahun mendatang bisa lebih meningkat.

Bp. Khumaidin juga mengucapkan terima kasih atas kerjanya selama ini, sehingga prestasi MIN Hadiluwih semakin meningkat dengan dibuktikan berbagai kejuaraan anak saat di kirimkan lomba, dan juga semakin dipercaayanya masyarakat dengan dibuktikan meningkatnya murid MI Negeri Hadiluwih yang sangat signifikan.

Demi mempertahankan kepercayaan masyarakat dan peningkatan mutu pendidikan di MI Negeri Hadiluwih maka perlu diadakan kegiatan expo/promosi, agar pada tahun ajaran selanjutnya yang akan datang agar siswanya bertambah diantara kegiatan yang ditawarkan berbagai lomba untuk anak-anak RA/BA : mewarnai, menghafal doa-doa harian, hafalan surat pendek, dengan tanpa biaya pendaftaran namun nanti anak yang juara akan mendapat tropi dan uang

pembinaan. Selain itu ditawarkan berbagai kegiatan untuk menarik anak TK tersebut dengan diadakan panggung pentas seni murid Min Hadiluwih dan juga pentas drumbandnya dan kegiatan lain yang positif.

b. Pola pengambilan keputusan

Berdasarkan wawancara dengan Bp Khumaidin selaku Kepala Madrasah bahwa MI Negeri Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang dalam proses pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis, maksudnya bahwa setiap ada permasalahan selalu dilaksanakan dengan musyawarah. Musyawarah dilakukan dengan menjaring aspirasi dari tokoh masyarakat dan orang tua. Setelah musyawarah memutuskan hasilnya maka kemudian pihak madrasah dan bidang-bidang yang berkompeten menginformasikan kepada siswa dan orang tua.

Pola pengambilan keputusan yang dilakukan di MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang juga menggunakan pola partisipatif, pola ini bertujuan untuk mengikutsertakan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan dan untuk meningkatkan kerjasama antara madrasah dan orang tua/wali. Karena orang tua/wali dan masyarakat merupakan komponen yang amat penting dalam madrasah dan harus dilibatkan dalam pembicaraan dan pengambilan keputusan karena ya orang tua lah yang membantu belajar anak saat di rumah dan tokoh masyarakat sangat dominan pula dalam menciptakan kondusifnya lingkungan anak yang mendukung belajar.

Apa lagi jika adanya kekurangan biaya, sarana penunjang pelaksanaan pendidikan yang mana anggaran dari pemerintah sering terdapat kekurangan maka sangat di nanti bantuan para tokoh dan wali murid, hal ini sudah di nikmati MI Negeri Hadi luwih yakni dengan di

tambahnya izin penggunaan tanah kas desa untuk digunakan bangunan MIN Hadiluwih dan pemafingan halaman oleh para wali murid, pada rapat tersebut Kumaidin menuturkan bahwa kepala desa dan perangkatnya merasa bangga dengan di libatkanya dalam mengelola madrasah dan juga ada di antara wali murid bernama Sugimo mengucapkan rasa terima kasih kepada BP. Kepala MIN Hadiluwih karena di beri kesempatan ikut andil dalam amal jariyah dan ini berarti di beri kesempatannya ikut memiliki MIN Hadiluwih, pembicaraan beliau ditutup moga BP. Kepala bertugas disini di beri panjang umur iklas dalam memimpin dan tidak cepat pindah hal ini di amini semua peserta rapat. (Wawancara dengan Bp. Khumaidin, 3 Maret 2014).

Namun juga perlu di maklumi, tidak berarti seluruh pengambilan keputusan melibatkan seluruh komponen yang ada di madrasah, dalam hal-hal yang sifatnya teknis atau yang tidak begitu urgen maka pengambilan keputusan cukup dilakukan oleh kepala madrasah dan guru-guru. Hal ini dilakukan dengan alasan efektifitas waktu dan efisiensi manajemen.

Selain itu madrasah dalam memajukan madrasah dengan membina hubungan dengan pihak-pihak ferlitakal lintas departemen yaitu Polsek Sumberlawang dalam hal pencegahan kenakalan anak dan penyadaran dampak negatifnya tontonan tidak baik/porno yang bersumber dari internet atau lainnya, suka main game dan lainnya dan juga mengikat kerja sama dengan Dinas Kesehatan/ PUSKESMAS Sumberlawang dalam berupaya menjaga kesehatan anak, kepala MI Negeri Hadi luwih juga meningkatkan hubungan baik dengan camat Sumberlawang untuk mengadakan arahan kepada para diantaranya mengundang Bp. Camat untuk menjadi pembina upacara dengan maksud tujuan supaya Bp. Camat memberikan pembinaan, memberi mitifasi belajar, peningkatan perbaikan moral dan juga supaya merasa memiliki MIN Hadiluwih sehingga setelah upacara BP. Camat mau memberikan sumbangan sukor berupa materiil paling tidak moril.

3. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan MBS/M di MI Negeri

Hadiluwih

Semua program di mungkinkan adanya dua faktor yang muncul yaitu faktor pendukung dan penghambat kedua faktor itu juga perlu di mengerti oleh pelaku kebijakan agar berhasil dalam pelaksanaan program, untuk faktor penunjang untuk di dimanfaatkan kan untuk ditingkat kan demi lebih majunya lagi, sedang faktor penghambat untuk di dimanfaatkan dalam kehatia-hatian

dalam menjalankan program, menambah kreatif, semangat lebih maju lagi dan semangat berjuang lagi.

Menurut Mardhiyah guru yang diberi tugas tambahan sebagai sie kurikulum menjelaskan :

Hambatan dalam penerapan MBS yang sering dihadapi MIN Hadiluwih sebagai berikut :

- a. Tidak berminat untuk terlibat dalam penyusunan program dan adanya jam tambahan

Jika ada guru tidak menginginkan kerja tambahan selain tugas pokok sebagai guru mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Karena sering terjadi tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran, di beri jam tambahan dalam administrasi sering terlambat, punya jiwa cuek/ porah bahkan sukanya menilai atau mengkritik saja, atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan jam tambahan dengan alasan kesibukan sendiri dan lainnya.

- b. Tidak Efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya lebih lambat dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis.

- c. Memerlukan Pelatihan dan latihan

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya maka perlu adanya pelatihan, terlebih jika ada perubahan dengan yang sebelumnya maka perlu adanya latihan.

d. Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkonsumsi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS dimungkinkan mengubah peran dan tanggung jawab serta cara kerja pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

e. Kesulitan Koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan madrasah. (penjelasan Siti Mardhiyah Guru kelas 6 dan sie Kurikulum pada tanggal 14 Nopember 2013).

C. Pembahasan Penelitian

1. Implementasi MBS/M di MIN Hadiluwih

Implementasi MBS/M di MIN Hadiluwih dalam upaya peningkatan mutu berpedoman pada PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada BAB II pasal 2 ayat (1) di sana di jelaskan Standar Nasional Pendidikan meliputi : standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan Standar Penilaian. peraturan tersebut diperbarui Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 32 tahun 2013. ada perubahan tersebut dinyatakan bahwa pendidikan Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan. Adapun standar secara nasional mutu pendidikan dan lulusan adalah sebagai berikut :

a) Standar isi

Standar isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

Dalam standar isi pada MIN Hadi luwih ternyata telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah dalam hal ini permendiknas No. 22 Tahun 2006, Kurikulum MIN Hadi luwih memuat 8 mata pelajaran yaitu : 1) Pendidikan Agama 2) warganegaraan 3) Bahasa Indonesia 4) Matematika 5) Ilmu Pengetahuan Alam 6) Ilmu

Pengetahuan Sosial 7) Seni Budaya Keterampilan 8) Pendidikan Jasmani, Olahraga pada pelaksanaannya kurikulum MIN Hadi luwih menambah waktu Tatap Muka (JTM) yaitu kelas I yang seharusnya. Kelas I :31 JTM, kelas 2 : 32 JTM, kelas 3 : 33 JTM, kelas 4 s/d kelas 39 JTM namun pelaksanaannya menjadi kelas I: 45 JTM, kelas 2 : 45 JTM , kelas 3: 46 JTM untuk kelas 4 sd 6 50 JTM.

MIN Hadiluwih menetapkan muatan lokal yaitu, Bahasa Jawa, Baca Tulis Alqur'an (BTA) dan Bahasa Inggris. Untuk pengembangan diri pada MIN Hadiluwih memasukan beberapa kegiatan ekstra seperti Qiroah, komputer, pramuka, karate, drumband, pembiasaan sholat dhuha. Bahkan di adakan kelas olimpiade. Semua kegiatan telah terprogram dan terjadwal seperti: Kepramukaan dilaksanakan setiap hari Sabtu Pukul 15.00 sampai 16.45 WIB. Qiroah dan BTA setiap hari sabtupukul mulai 11.15 sampai 13.00 WIB, Kegiatan Drum Band: setiap hari Selasa sehabis KBM mulai pukul 13.30 WIB sampai jam 15.00 WIB . Kegiatan karate setiap hari Jum'at setelah jam 15.00 WIB.

Dilihat dari standar isi kurikulumnya MIN Hailuwih benar- benar melaksanakan MBS dalam upaya peningkatan mutu penndidikan, karena berani dengan bijak mengambil keputusan menambah JTM, penguatan pada aklak mulia. denganberbagai pembentukan karakter , adanya berbagai kegiatan ekstra, adanya kerjasama dengan masyarakat, komite dalam penyusunan standar isi terutama untuk jam tambahan, muatan lokal, pembentukan karakter, hal ini sesuai dengan pendapat Malik Fajar,

beliau mendefinisikan MBS merupakan bentuk alternatif sekolah dalam melakukan program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai dengan otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi tanpa mengabaikan kebijakan pendidikan Nasional.(Malikfajar, 2005:77).

b) Standar proses

Perencanaan proses pembelajaran di MIN Hadiluwih meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang memuat identitas mata pelajaran, standar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi ajar, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar.

Standar proses pendidikan pada MIN Hadiluwih mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 41 tahun 2007 Tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah.

Standar proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai Standar Kompetensi Lulusan. Madrasah merupakan proses kegiatan pembelajaran, oleh karena itu untuk mewujudkan pendidikan yang baik hendaknya memiliki standar proses sebagai berikut:

- 1) Proses pembelajaran diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk

berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik;

- 2) Proses pembelajaran, pendidik memberikan keteladanan;
 - 3) Setiap tahun pendidik melakukan perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengawasan pembelajaran, untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien;
 - 4) Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan
 - 5) Pembelajaran, materi ajar, metode, sumber belajar dan penilaian hasil belajar;. Pelaksanaan proses pembelajaran harus memperhatikan jumlah maksimal peserta didik per kelas dan beban mengajar maksimal per pendidik, rasio maksimal buku teks pembelajaran setiap peserta didik dan rasio maksimal jumlah peserta didik per pendidik;
 - 6) Proses pembelajaran dilakukan dengan mengembangkan budaya membaca dan menulis;
 - 7) Penilaian hasil pembelajaran menggunakan berbagai teknik penilaian, dapat berupa tes tertulis, observasi, tes praktik, dan penugasan perorangan atau kelompok, sesuai dengan kompetensi dasar yang harus dikuasai (Khaeruddin & Junaedi dkk, 2007: 56-57).
- c) Standar kompetensi lulusan

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap, dan

keterampilan. Standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

Standar Kompetensi Lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Madrasah yang diharapkan oleh masyarakat luas sebagai wahana formal harus mampu menjawab persoalan zaman dan harus memiliki standar kompetensi lulusan (Khaeruddin & Junaedi dkk, 2007: 58).

(Standar Kelulusan pada MIN Hadi luwih mengacu pada permendiknas No. 23 tahun 2006)

Dalam Standar Lulusan MIN Hadiluwih telah menentukan karena setiap akan melaksanakan ujian pasti membuat SKPD (Standar Kelulusan Peserta Didik) yang di kumpulkan pada Dinas pendidikan.

d) Standar pendidik dan tenaga kependidikan (No. 16 Tahun 2007)

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik dan tenaga kependidikan pada madrasah di masa depan agar memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yaitu:

- 1) *Pertama*, kompetensi pedagogik yaitu kemampuan dalam pengelolaan peserta didik, meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya;
- 2) *Kedua*, kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian, yang meliputi: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.
- 3) *Ketiga*, kompetensi sosial, yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat, sebagai: (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik; (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar;

- 4) *Keempat*, kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; (e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Dalam upaya peningkatan mutu maka MIN Hadiluwih pastinya berupaya untuk memenuhi peraturan pemerintah yakni semua guru minimal berkwalifikasi SI Pendidikan sehingga para pendidik telah memenuhi kompetensi guru seperti: kompetensi pedagogik yaitu kemampuan dalam pengelolaan peserta didik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam.

e) Standar sarana dan prasarana

Standar Sarana dan sarana pada MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang telah memenuhi standar mutu pendidikan yang ditetapkan pemerintah yakni Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA pada lampiran Permen tersebut bagian D di jelaskan tentang Ketentuan prasarana dan sarana Sebuah SD/MI sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:

ruang kelas, ruang perpustakaan, laboratorium IPA, ruang pimpinan, ruang guru, tempat beribadah, ruang UKS, jamban, gudang, ruang sirkulasi, tempat bermain/berolahraga.

Keadaan dan ketentuannya pun telah memenuhi standar sarpras pendidikan nasional hal ini dibuktikan dengan akreditasi MIN Hadiluwih selalalu mendapat nilai A.

Kepala MIN Hadiluwih selalu brupaya dalam sarana dan prasarana pada MIN Hadiluwih supaya memenuhi kreteteria pendidikan, baik mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Bliau menyadari menyelenggarakan pendidikan tidak akan dapat berhasil tanpa dukungan sarana dan prasarana yang diperlukan dalam dunia pendidikan.

f) Standar pengelolaan (No. 19 Tahun 2007)

Standar pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan MIN Hadiluwih agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengelolaan di MIN Hadiluwih merupakan kegiatan untuk mewujudkan pendidikan berkualitas.

Standar pengelolaan pendidikan di MIN Hadi luwih sangat bagus hal ini bisa dilihat dari stuktur madrasah sihingga berbagai kwajiban

sudah ada yang bertanggung jawab mengelola atau melaksanakan tugas agar tujuan pendidikan yang ditetapkan oleh madrasah tercapai dengan maksimal.

g) Standar pembiayaan (No. 19 Tahun 2007)

Standar pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Untuk meningkatkan kualitas madrasah agar semua proses dan kegiatan penyelenggaraan pendidikan memenuhi harapan para *stakeholdernya* membutuhkan pengelolaan pembiayaan yang profesional baik dalam penggalan sumber dana maupun pendistribusian dananya.

Madrasah hendaknya memenuhi standar pembiayaan minimal yaitu: 1) pembiayaan madrasah terdiri atas biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal; 2) biaya investasi meliputi biaya pembelian sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap; 3) biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan; 4) biaya operasional madrasah meliputi: (a) gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji; (b) bahan atau peralatan habis pakai; (c) biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur transportasi, konsumsi, pajak, asuransi dan sebagainya.

Standar pembiayaan pada MIN Hadiluwih bisa dikatakan cukup jika untuk pelaksanaan pendidikan standar minimal, namun jika menhendaki untuk pengembangan dan mentarjet madrasah unggulan masih banyak kekurangan, karena pembiayaan pelaksanaan pendidikan pada MIN Hadiluwih selama ini baru sebagian besar bersumber dari APBN, dan dari komite baru kecil sekali. Karenanya kepala harus pandai merayu untuk wali murid, komite dan pemerintah daerah untuk ikut andil dalam memajukan pendidikan di MIN Hadiluwih, karenanya komite dilibatkan dalam perencanaanya yang dibutuhkan Madrasah agar setelah mengetahui kekurangan bisa mencari solusi. Untuk prosesi pengelolaan pembiayaan adalah kebutuhan direncanakan pada tahun sebelumnya seperti anggaran pendidikan di tahun 2016 itu perencanaan kebutuhan direncanakan di tahun 2015 dan di tahun 2016 ini merencanakan kebutuhan di tahun 2017, begitu terus rotasi perencanaan dan pengelolaan pembiayaan.

h) Standar penilaian pendidikan (No.20 Tahun 2007)

Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Garis besar yang perlu diketahui tentang standar penilaian adalah sebagai berikut:

- 1) Penilaian pendidikan di madrasah terdiri atas: (a) penilaian hasil belajar oleh pendidik, (b) penilaian hasil belajar oleh madrasah, dan (c) penilaian hasil belajar oleh pemerintah;

- 2) Penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas;
- 3) Penilaian hasil belajar oleh madrasah bertujuan menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran;
- 4) Penilaian hasil belajar oleh pemerintah bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu;
- 5) Ujian nasional dilakukan secara objektif, berkeadilan dan akuntabel, serta diadakan sekurang-kurangnya satu kali dan sebanyak-banyaknya dua kali dalam satu tahun pelajaran;
- 6) Hasil ujian nasional dijadikan sebagai salah satu pertimbangan untuk:
 - (a) pemetaan mutu program dan satuan pendidikan;
 - (b) dasar seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya;
 - (c) penentuan kelulusan peserta didik;
 - (d) pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan pendidikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan (Mulyasa, E. 2009: 43).

Penilaian pendidikan di MIN Hadiluwih dilaksanakan seperti yang ditetapkan oleh pemerintah adanya ulangan harian, tugas rumah, tugas beregu, tugas terstruktur, tugas mandiri, UTS, Ulangan kenaikan kelas (UKK) dan Ujian nasional, ujian madrasah.

Sesuai dengan temuan di lapangan dapat di kemukakan MI Negeri Hadiluwih dalam upaya peningkatan mutu telah melaksanakan MBS/M karena dalam pengelolaan pendidikan benar-benar lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas madrasah. Hal ini sesuai dengan konsep *effective school*. Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Edmond, 1979). Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dan konsep manajemen ini antara lain; 1) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib. 2) madrasah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, 3) madrasah memiliki kepemimpinan yang kuat, 4) adanya harapan yang tinggi dan personel madrasah (kepala madrasah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi, 5) adanya pengembangan staf madrasah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK, 6) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan 7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dan orang tua murid/masyarakat.

Seiring dengan Edmond Depdiknas menjelaskan Ksarakteristik Manajemen peningkatan mutu: Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) dalam upaya meningkatkan mutu mempunyai karekteristik-karakteristik. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dapat dilihat melalui pendidikan sistem. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan Sebuah sistem sehingga

penguraian karakteristik berdasarkan pada **input, proses dan output** (Depdiknas, 2001 :9)

- a) Input Pendidikan, dalam input pendidikan ini meliputi: 1) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, 2) sumber daya yang tersedia dan siap, 3) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, 4) memiliki harapan prestasi yang tinggi, 5) fokus pada pelanggan.
- b) Proses, dalam proses terdapat sejumlah karakter yaitu; 1) PBM yang memiliki tingkat efektifitas yang tinggi, 2) Kepemimpinan sekolah yang kuat, 3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, 5) Sekolah memiliki budaya mutu, 6) Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis.
- c) Output yang diharapkan Output Sekolah adalah Prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya output dapat di klasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik yang berupa Nilai Hasil Ujian Nasional (SKHUN), Juara lomba Mata Pelajaran, cara-cara berfikir (Kritis, Kreatif, Nalar, Rasionalog, Induktif, Deduktif dan Ilmiah). Dan output non akademik, berupa keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, toleransi, kedisiplinan, prestasi olahraga, kesenian dari para peserta didik dan sebagainya.

2. Peran Serta masyarakat dalam Penerapan MBS/M

Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah di MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang, peran serta atau keterlibatan masyarakat sangat penting. Masyarakat tersebut masuk dalam organisasi komite sekolah/madrasah. MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang dalam implementasi MBS/M dalam perencanaan perbaikan mutu dan atau pengambilan keputusan selalu melibatkan dan meminta peran serta komite madrasah. Hal ini karena MIN Hadiluwih tidak dapat melakukan peningkatan mutu tanpa adanya daya dukung dari masyarakat. Di tangan Komite madrasah inilah menjadi jalur yang menjembatani antara keinginan dan kebutuhan pihak madrasah ke masyarakat ataupun sebaliknya. Dengan adanya komite madrasah inilah salah satu penunjang keberhasilan implementasi MBS/M di MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Implementasi MBS di MI Negeri Hadiluwih dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dengan menjalankan Peraturan Pemerintah yaitu PP No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang terkenal dengan 8 standar pendidikan nasional yaitu : Standar Isi ,Standar Proses ,Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana ,Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan ,Standar Penilaian.
 - a. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada standar isi kurikulum MIN Hadiluwih mengacu pada Surat Edaran Ditjen Pendidikan Islam Nomor: DJ. II.1/PP.00/ED/ 681/2006 tentang Pelaksanaan Kurikulum 2006, namun dalam standar prosesnya pelaksanaannya dengan penambahan jam tatap muka (JTM) selain itu juga di tambah untuk pelajaran muatan lokal, pengembangan diri pada masing-masing kelas.
 - b. Upaya MIN Hadiluwih dalam melaksanakan kebijakan Standar Kompetensi lulusan langkah pertama menentukan Standar Kreteria Kelulusan (SKL), dalam upaya peningkatan kualitas lulusan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sumberlawang memfasilitasi kegiatan siswa dengan memanfaatkan dan memfungsikan sumber belajar yang cukup diantaranya bahan ajar, buku teks, buku LKS, buku bahan penguatan dan

pendalaman materi ujian, perpustakaan, laboratorium, dan internet serta diadakan jam tambahan untuk kelas 6 dimulai dari awal semester 2.

c. Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan

Tenaga Guru di MIN Hadiluwih Sumberlawang berjumlah 27 orang terdiri 16 guru negeri (PNS) 11 guru wiyata bakti (WB) berijazah SI Pendidikan bahkan Kepala Madrasahny telah berpendidikan S 2.

Untuk pengembangan mutu para guru di MIN Hadiluwih di ikutkan pada penataran, diklat, *Workshop* baik yang di selenggarakan pemerintah atau pihak lain seperti program desiminasi pelatihan pembelajaran dengan pendekatan paikem dengan kerjasama dengan USAID, mengundang guru profisional pada sekolah jenjang atasnya seperti mengundang guru Matematika, IPA dari MTs N Sumberlawang.

d. Standar Sarana dan Prasarana di Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih

MIN Hadiluwih menempati tanah kas desa seluas 3.820 m². Dengan luas bangunan 2.235 m² diantara RKB ada yang lantai dan ada berlantai dua, secara rinci bangunan tersebut terdiri 20 RKB, selain itu telah ada R. Kamad, R. Guru. R. Administrasi, Perpustakaan, Gudang, R.UKS, R.laboraturium Komputer, Mushola, MCK 10, halaman untuk bermain cukup luas, dilokasi yang aman, terhindar bahaya yang mengancam kesehatan, keselamatan jiwa, karena terletak di pedesaan.

e. Standar Pengelolaan, pada standar pengelolaan Madrasah Ibtitaiyah

Negeri Hadiluwih Sumberlawang telah merumuskan, menetapkan dan mensosialisasikan visi, misi dan tujuan lembaga yang mudah dipahami,

memiliki rencana kerja tahunan rencana kerja jangka menengah. Madrasah Ibtidaiyan Negeri Hadiluwih Sumberlawang juga memiliki struktur organisasi dengan kejelasan uraian tugas masing-masing.

Mengenai pelaksanaan pengorganisasian dalam upaya peningkatan mutu pendidikan , di MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang dilakukan mulai dari kelas I sampai Kelas VI. Untuk anak kelas I- III semua murid harus sudah menguasai ilmu kemampuan dasar yaitu membaca, menulis dan berhitung. Untuk selanjutnya untuk kelas kelompok atas yaitu kelas 4-6 selain pencapaian tarjed utama juga mengupayakan pengembangan seperti di adakannya program kelas olimpiade atau kelas unggulan, yang mana pada kelas tersebut dikuatkan berbagai ilmu demi peningkatan prestasi baik prestasi akademik aataupun non akademik.

- f. Standar Pembiayaan, Dalam pelaksanaan pengeloan pembiayaan MIN Hadiluwih membuat kertas kerja yang di sebut dengan RKAKL (Rencana Kerja dan Anggaran-Kementerian dan Lembaga). yang tertuang pada rincian kertas kerja satker mencakup didalamnya : belanja bahan, honor output kegiatan, belanja barang non operasional lainnya, belanja langganan listrik, telfun, biaya pemeliharaan gedung dan bangunan, pelanja pegawai baik yang negeri maupun guru yang punya SK Kemenag, belanja tunjangan-tunjangan, belanja keperluan kantor, biaya perawatan mesin biaya perjalanan dinas. Disamping itu

juga pengelolaan uang BOS sesuai dengan petunjuk penggunaan BOS dan menyalurkan BSM bagi yang memenuhi persyaratan.

Siklus anggaran belanja madrasah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan(pencairan dan pelaporan dan evaluasi) dalam pelaksanaannya Kepala Madrasah bekerja sama dengan time pengelola (KPA, Bendahara rutin, bendahara BOS,PPK, PPSPM. Kusus pada BOS melibatkan peranan Komite).

- g. Standar Penilaian, guru menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian yang ada dalam silabus kepada siswa pada semester yang berjalan. Penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar siswa. Guru memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran, guru melaporkan hasil penilaian mata pelajaran pada setiap akhir semester kepada kepala Madrasah Sebanyak 100% dilanjutkan melaporkan kepada wali murid yang berupa rapot siswa.

Untuk kelas 6 mengkoordinasikan nilai semester, mulai dari semester I kelas 4 samapi semester 2 di kelas 6 untuk menjadi bagian dari nilai ijazah sesuai dengan kebijakan pemerintah yang di tetapkan pada tahunberjalan itu.

- 2. Mutu Pendidikan, mutu dalam kontek pendidikan itu mencakup input, proses dan output, dari hasil penelitian memberikan gambaran bahwa MBS di Hadiluwih mampu meningkatkan mutu pendidikan karena di lihat dari input atau jumlah siswa yang masuk dalam kurun waktu 5 tahun

pelajaran dari belakang selalu meningkat yakni ditahun pelajaran 2011/2012 meningkat 30 siswa, tahun 2012/2013 meningkat 48 siswa, ditahun 2013/2014 meningkat 28 siswa. Jika di lihat dari hasil berbagai perlombaan baik akademik atau non akademik yang diikuti juga menunjukkan peningkatan mutu karena dalam kurun waktu 4 tahun MIN Hadiluwih bisa meraih peringkat kecamatan : peringkat I = 17 peringkat 2 = 6 peringkat 3= 1 untuk tingkat kabupaten : peringkat : 1= 5 peringkat 2= 2 peringkat 3= 6.

3. Keterlibatan masyarakat dalam implementasi kebijakan MBS/M di MI Negeri Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang Sragen.

Berdasarkan hasil penelitian tentang keterlibatan masyarakat tentang manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di MI Negeri Hadiluwih dapat disimpulkan bahwa masyarakat berperan aktif dan membantu meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan di sekolah, partisipasi masyarakat tidak hanya terbatas pendanaan tetapi juga dalam bantuan pemikiran yaitu dalam penyusunan program sekolah.

4. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan MBS/M di MI Negeri Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang.

Hambatan dalam penerapan MBS/M yang sering dihadapi oleh pihak-pihak sekolah antara lain tidak berminat untuk terlibat, tidak efisien, pikiran kelompok, memerlukan pelatihan, kebingungan atas peran dan tanggung jawab , dan kesulitan koordinasi.

Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS. Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan kualifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi, oleh siapa, dan pada level mana dalam organisasi.

B. Implikasi

Secara teoritis Manajemen Berbasis Sekolah memberi keleluasaan bagi pengelola pendidikan di sekolah dasar untuk mendesain, merancang suatu program dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki. Potensi itu dapat berupa sumber daya manusianya, fasilitas serta dana. Diharapkan dengan diterapkannya MBS dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar.

Implementasi MBS di MI Negeri Hadiluwih telah berjalan dengan baik hal tersebut dibuktikan dengan tercapainya Misi dan Visi Sekolah, keterbukaan manajemen menyangkut program dan dana sudah cukup baik. Kinerja sekolah menunjukkan keberhasilan setelah diberlakukannya program MBS dengan meningkatnya prestasi siswa baik prestasi akademik maupun kegiatan mengikuti lomba-lomba non akademik. Keberhasilan MI Negeri Hadiluwih dalam menerapkan MBS juga dapat dilihat dari semakin banyaknya siswa yang mendaftar dari tahun ke tahun.

C. Saran-saran

1. Bagi Sekolah

- a. Pihak sekolah diharapkan terus memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam membantu meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.
- b. Meningkatkan kerja sama dengan masyarakat agar proses pendidikan dapat berjalan dengan baik.
- c. Meningkatkan kewenangan sekolah untuk menerapkan MBS/M secara maksimal. Hakikat MBS/M adalah dimilikinya kewenangan dan otonomi di tingkat sekolah itu sendiri. Tanpa itu maka sekolah tidak akan dapat menjalankan program-programnya secara lancar dan bertanggung jawab. Sehingga otonomi yang dimiliki sekolah dapat digunakan untuk mengatur rumah tangganya sendiri dengan leluasa.

2. Bagi Guru

- a. Meningkatkan partisipasi dalam pelaksanaan MBS/M di MIN Hadiluwih Kecamatan Sumberlawang agar mutu sekolah/madrasah lebih meningkat
- b. Dalam perencanaan pengambilan keputusan diharapkan mampu memberikan ide gagasan yang mengutamakan kepentingan instansi atau kepentingan bersama tanpa ada perasaan sungkan.
- c. Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

3. Bagi Masyarakat/wali murid MIN Hadiluwih

- a. Masyarakat harus proaktif dalam membantu meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan dan berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program sekolah agar masyarakat lebih memahami kompleksitas permasalahan dalam dunia pendidikan.
- b. Peranan orang tua siswa harus lebih ditingkatkan lagi, bukan hanya dalam pendanaan sekolah tetapi juga dalam proses pembelajaran. Artinya partisipasi orang tua harus diarahkan untuk memikirkan kemajuan sekolah secara umum dan terutama dalam peningkatan mutu sekolah. Orang tua harus lebih berperan aktif dalam mengembangkan program sekolah serta lebih aktif dalam membimbing belajar anaknya di rumah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Mujib (2008), *Imu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana
- Ariani, Dorothea Wahyu. 1999. *Manajemen Kualitas*. Universitas Atmajaya Yogyakarta: Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi, (2002), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Ed. V., Yogyakarta: Rineke Cipta
- Arismunandar. (2006). *Manajemen Pendidikan. Peluang dan Tantangan*. Makassar: Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar
- Asmani, Jamal Ma'ruf (2009). *Manajemen pengelolaan dan kepemimpinan pendidikan professional*. Jogyakarta: Diva Press.
- Bejo Sujanto,(2004) *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolahdi Era Krisis Yang Berkepanjamgan*,Jakarta : ICW
- Bellen, S, dkk, 1999, *Manajemen Berbasis Sekolah*, UNESCO-UNICEF-DEPDIBUD,Jakarta
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitatif Inquiry and Research Design*. Sage Publications, Inc: California.
- Dede Rosyada,(2004), *Paradigma Pendidikan Demokretisasi*,J akarta:Kencana.

Departemen Pendidikan Nasional, (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1 , Jakarta :Depdikas.

Departemen Agama RI, (2003), *Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam*, Jakarta

Depdiknas,(2001). *Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dikmenum

Depdiknas (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan. Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah

Depdiknas,(2001). *Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dikmenum

Depdikbud, 1999,*Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, Cet. X

.....Artikel Pendidikan, Konsep Dasar MPMBS, [http: www.dikdasmen.depdiknas.go.id](http://www.dikdasmen.depdiknas.go.id),

Dewan Perwakilan Rakyat. 1999. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Dewan Perwakilan Rakyat.

Dewan Perwakilan Rakyat. (2000). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonomi*. Jakarta: Dewan Perwakilan Rakyat.

Dirjen Kelembagaan Agama Islam.-----, (2004), *Standar Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum dan Madrasah*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam

-----, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor 22 Tahun 2006
Tentang Standar Isi (SI) pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan

-----, (2005), *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam.

Dirjen Pendidikan Islam Depag RI (2006), *Quality Assurance, Pada Madrasah*
Modul Pelatihan

Dirjen Dikdsamen, 2001, *Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*
Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta

Engkoswara & Aan Komariah. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung:
Alfabeta

Hadis, dan Nurhayati, 2012, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta

Hadi, Sutrisno (2000). *Metode research*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM

Hoy, Charles (2000) *Improving Quality In Education*. London: Palmer

Ibtisan Abu Duhou, (2004) *Scool Based Management*, Jakarta: Kencana

Jerome S. Arcaro,(2005) *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip dan
Tata langkah penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

John Echols dan Hasan Shadali,(1993) *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta, Gramedia.

Milles, Huberman, Michael dan Matthew (1984), *Analisis Data Kualitatif* terjemahan, UI-Press, Jakarta

Mulyasana, Deddy, (2011), *Penndidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: Remaja Rosdakarya

-----, (2004), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosdakarya

Mulyasa. E. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*. Bandung. PT Remaja Rosda Karya

----- (2011), *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya cet.13

Nasution, M. N., 2001, *Manajemen Mutu Terpadu, (Total Quality Management)*, Jakarta: Ghalia Indoensia.

Nurkholis, (2004) *Manajemen Berbasis Sekolah Teori dan Praktek*, Jakarta Rosda

Philip B. Crosby, *Qualityis free* (New York : New Amirican Library, 1979), 58.

<http://nurohchim.multiply.com/journal/Item/I-edn2>

-----, Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan

-----, Nomor 24 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan Permendiknas
Nomor 22 Tahun 2006

Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip dan Tata langkah
penerapan* (Yogyakarta Pusat Pelajarar, 2005), hal. 85-89.

Marnodan Triyo Supriyanto,(2008) *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan
Islam*, Bandung, Rafika Aditama

Muhaimin,2005,11-13).*Manajemen Penjamin Mutu di UIN Malang.dalam
Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Mutu oleh: Dr. Mulyadi*

Mulyadi,*Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya
Mitu*,Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Ri, Desember 2010

Moleong, Lexy J., (2011), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja
Rosdakarya

MP3A, "Visi, Misi dan Strategi Pembinaan Madrasah," *Jurnal MP3A*, Jakarta:

Majelis Pertimbangan dan Pemberdayaan Pendidikan Agama dan Keagamaan
(MP3A),2005, Volume I, Nomor 1, September 2005

Nanang fatah, (2004) *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* ,
Bandung: Pustaka Bani Qurasy

.....,(2006) *Landasan Manajemen Pendidikan* ,Bandung. PT Remaja R
osdakarya

Nanang (2006). Manajemen berbasis sekolah; strategi pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah. Bandung: Penerbit Andira.

Nana Syaodih Sukmadinata, (2008) *Pengembangan kurikulum*, Bandung, PT Raja Rosdakarya

Patton, Michael Quinn, (1987) Metode Evaluasi Kualitatif , Terjemah: Budi Puspo Priyadi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Pratt, David, (1980), Curriculum Design Development, New York: Harcourt Brace

Raharjo, 2010, *Analisis Kemajuan Program MEDP (Madrasah Education Development Project) dalam Pemberdayaan Madrasah di Jawa Tengah Tahun 2009-2010*, Semarang: IAIN Wali Songo

Rohiat, (2009) *Manajemen Sekolah* , Bandung. PT Refika Aditama.

Ruslan, Rosady Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006

Saud, Udin Syaefudin. (2001). Pengembangan Profesi Guru. Bandung: Alfabeta.

Slamet, P.H. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah* : Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 27. <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.htm>.)

Sumaryadi, I Nyoman. 2005. *Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*. Jakarta : Citra Utama

Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta.

Bina Aksara

Sulistiyorini,(2009) *Manajemen Pendidikan Islam* .Yogyakarta.

Sumaryadi, I Nyoman. 2005. *Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*.

Jakarta : Citra Utama

Syaodih Sukmadinata,Nana.(2006) *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah*

Menengah: Konsep,dan Instrumen, Bandung, Refika Aditya

Sugeng Listyo Prabowo,(2008) *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madras*

ah ,Malang, UIN-Malang Press.

Sugiyono (2009). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung:

Alfabeta

Suparman, Eman, 2002, *Manajemen Pendidikan Masa Depan*, Balitbang

Dikdasmen Depdikbud Jakarta

Surakhmad, Winarno, (1998), *Pengantar Interaksi Belajar Mengajar: Dasar dan*

Teknik Metodologi Pengajaran, Bandung: Tarsito

Thaib BR, M. Amin, dkk., (2005), *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan*

pada Madrasah Aliyah, Jakarta: Ditmapenda

Tobroni, *Percepatan Peningkatan Mutu Madrasah*, Jurnal Pendidikan Network,

2007.

Tilaar, H.A.R ,(2002) *Membenahi Pendidikan Nasional*,Jakarta, ineka Cipta.

Umaedi, (2004) *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* ,Jakarta;
Direktorat Jenderal Pendidikan dasar dan Menengah Umum.

....., (2004) *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrash* , Jakarta: CEQM

Undang- *Unang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem
Pendidikan Nasional*, Yogyakarta: Pustaka Widyatama, 2003

Undang-undang *Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sis
Pendidikan Nasional*, (2006), Bandung: Citra Umbara

Usman, M.U (2006). *Menjadi guru professional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

.....Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Undang-Undang RI
No.20 (2005). *Tentang sistem pendidikan nasional*, Bandung:
Fokusmedia

Wills Dahar, Ratna , (1996), *Teori-Teori Belajar*, Jakarta: Erlangga

Wohlstter, Priscilla and Mohrman, Susan Albert (1996). *Assessment of School
Based Management Studies of Education Reform*. US Departement
of Education Office of Education Research and Improvement (
online) Tersedia : (<http://www.ed.gov.pubs/SER/SchBasedMgmt>)

Lampiran 1a**Pedoman Wawancara Kepala Sekolah**

Pertanyaan	Topik	Informan
1. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu berbasis sekolah?.	Peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu	Kepala Sekolah
2. Bagaimana Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah?	Perencanaan Peningkatan Mutu	Kepala Sekolah
3. Bagaiman keterlibatan dan sosialisasi Program Sekolah kepada masyarakat ?	Peran serta masyarakat	Kepala Sekolah
4. Apa saja bentuk-bentuk Keterlibatan masyarakat sekolah dalam program sekolah?	Peran serta masyarakat	Kepala Sekolah
5. Bagaiman kesiapan Tenaga Pendidik dan kependidikan dalam implementasi MBS?	Standar PTK	Kepala Sekolah
6. Bagaimana output siswa yang dihasilkan MIN Hadiluwih dari tahun ke tahun	Standar Kelululusan	Kepala Sekolah
7. Bagaimana Kebijakan dalam mengelola sarana prasarana untuk menunjang keberhasilan MBS?	Standar Pengelolaan	Kepala Sekolah
8. Bagaimana Kebijakan dalam mengelola	Standar	Kepala

pembiayaan?	Pembiayaan	Sekolah
9. Apa saja kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS?	Evaluasi MBS/M	Kepala Sekolah
10. Bagaimana kiat-kiat yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan prestasi akademik dan non akademik siswa?	Upaya Pemecahan masalah	Kepala Sekolah
11. Bagaimana kurikulum yang diterapkan di MIN Hadiluwih?	Standar Isi	Kepala Sekolah

Lampiran 1b**Pedoman Wawancara Guru**

Pertanyaan	Topik	Informan
1. Bagaimana peran guru dalam menerapkan MBS di MIN Hadiluwih?	Peran guru dalam MBS	Guru Kelas
2. Apa saja Kebijakan sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru ?	Usaha Peningkatan Mutu	Guru Kelas
3. Bagaimana cara guru untuk meningkatkan prestasi akademik dan non akademik siswa?	Usaha Peningkatan Mutu	Guru Kelas
4. Bagaimana Bentuk-bentuk kerjasama dengan masyarakat?	Peran serta masyarakat	Guru Kelas
5. Apakah ada masalah dalam menjalankan tugas sebagai guru?	Evaluasi tugas guru	Guru Kelas
6. Bagaimana Ketersediaan sarana dan prasarana dalam pembelajaran yang dapat mendukung peningkatan mutu pendidikan?	Standar Sarpras	Guru Kelas
7. Bagaimana tentang pembiayaan sekolah?	Standar Pembiayaan	Guru Kelas
8. Bagaimana penyusunan kurikulum dilakukan?	Standar Isi	Guru Kelas
9. Bagaimana kurikulum yang diterapkan di MIN Hadiluwih?	Standar Isi	Guru Kelas

Lampiran 1c**Pedoman Wawancara Bendahara**

Pertanyaan	Topik	Informan
1. Bagaimana tentang pembiayaan sekolah?	Standar Pembiayaan	Bendahara Sekolah
2. Bagaimana kebijakan dalam mengelola pembiayaan?	Standar Pengelolaan	Bendahara Sekolah
3. Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana dalam pembelajaran yang dapat mendukung peningkatan mutu pendidikan?	Standar Sarpras	Bendahara Sekolah
4. Bagaimana keterlibatan komite dalam pengelolaan sarana dan prasarana sekolah?	Partisipasi Komite dalam Standar Pengelolaan dan pembiayaan	Bendahara Sekolah

Lampiran 1d**Pedoman Wawancara Komite Madrasah**

Pertanyaan	Topik	Informan
1. Bagaimana bentuk-bentuk Kerjasama komite dan sekolah?	Bentuk Partisipasi	Ketua Komite
2. Bagaimana peran komite dalam peningkatan mutu berbasis sekolah?	Partisipasi dalam Implementasi MBS/M	Ketua Komite
3. Bagaimana komite menjembatani antara wali murid dengan sekolah?	Kerjasama Komite dengan Wali Murid	Ketua Komite
4. Bagaimana Pelaporan sekolah kepada komite dalam setiap program?	Monitoring dan evaluasi Program Sekolah	Ketua Komite
5. Bagaimana intensitas pertemuan komite dengan sekolah dalam suatu forum/rapat ?	Koordinasi Komite dan sekolah	Ketua Komite
6. Bagaimana Keterlibatan komite pada pembiayaan sekolah ?	Peran Komite dalam standar Pembiayaan	Ketua Komite

Lampiran 2

Pedoman Observasi

Hal Yang diobservasi	Jumlah	Keadaan
1. Sarana dan prasarana a. Ruang Kepala Sekolah b. Ruang Guru c. Ruang Kelas d. Lab Komputer e. Perpustakaan f. KM/WC Guru g. KM/WC Siswa h. Lapangan Olahraga i. Perlengkapan Olahraga j.		
2. Prestasi Akademik Dan Non Akademik	Juara	Tingkat
Akademik. a. b. c. d. Non Akademik a. b. c.		
3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Ijazah Terakhir	PNS/WB
Pendidik a. b. c.		
4. Prestasi Pendidik/Tenaga Pendidik	Juara	Tingkat
a. b. c.		

Lampiran 3**Pedoman Analisis Dokumen**

Kode	Dokumen	Hal yang dianalisis
D.01	Profil Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Sidodadi	1. Sejarah singkat Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Sidodadi 2. Visi Misi MIN Hadiluwih 3. Struktur Organisasi
D.02	Pendidik dan Tenaga pendidikan	1. Penerimaan siswa baru 2. Buku induk siswa 3. Daftar hadir siswa 4. Prestasi siswa 5. Pembimbingan siswa
D.03	Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Sidodadi	1. Penyusunan kurikulum 2. Penjadwalan 3. Perangkat pembelajaran guru
D.04	Sarana Prasarana	1. Inventaris sekolah 2. Pengelolaan